

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZIRANOST PROJEKTNE PISARNE
V PODJETJU ADACTA d.o.o.**

Ljubljana, september 2008

BARBARA KREVELJ

IZJAVA

Študentka Barbara Krevelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. mag. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT, PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT	2
1.1 Management	2
1.2 Projekt.....	3
1.2.1 Opredelitev projekta	3
1.2.2 Vrste projektov	5
1.2.3 Faze projektov	6
1.2.4 Cilji projekta.....	8
1.2.5 Kontroliranje projektov	9
1.3 Projektni management	12
2 PROJEKTNA PISARNA.....	15
2.1 Opredelitev projektne pisarne.....	15
2.2 Vloga projektne pisarne.....	17
2.3 Vrste projektnih pisarn	18
2.4 Funkcije projektne pisarne.....	20
2.4.1 Administrativna podpora projektom.....	20
2.4.2 Svetovanje in izobraževanje	21
2.4.3 Kadrovska funkcija projektne pisarne	22
2.4.4 Razvoj metod, predpisov in standardov projektnega managementa	23
2.4.5 Informacijska podpora projektom	23
2.4.6 Kontroliranje projektov	24
2.4.7 Ostale funkcije	24
2.5 Organizacija projektne pisarne	25
2.6 Kadrovska zasedba projektne pisarne.....	25
3 PROJEKTNA PISARNA V PODJETJU ADACTA LJUBLJANA d.o.o.	28
3.1 Predstavitev podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.	28
3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote:.....	28
3.1.2 Osnovne dejavnosti ter informacijske rešitve podjetja.....	29
3.2 Analiza stanja	30
3.2.1 Organizacijska struktura podjetja	30
3.2.2 Tipi projektov	32
3.2.3 Projektni management	33
3.3 Strategija razvoja	33
3.4 Organiziranost projektne pisarne v podjetju Adacta d.o.o	34
3.4.1 Organizacija projektne pisarne	34
3.4.2 Vloga projektne pisarne.....	35
3.4.3 Funkcije projektne pisarne.....	36
3.4.4 Vrsta projektne pisarne	37

3.5	Analiza delovanja projektne pisarne in predlogi sprememb	38
3.5.1	Problemi pri uvajanju projektne pisarne	38
3.5.2	Analiza delovanja projektne pisarne	38
3.5.3	Predlogi sprememb.....	40
	SKLEP.....	43
	LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO PRILOG

Priloga: Metodologija projekta v oddelku ERP	1
--	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta in povezave med njimi	7
Slika 2: Življenjski cikel projekta	8
Slika 3: Trije ključni cilji projekta	9
Slika 4: Kontrolni krog projekta.....	11
Slika 5: Povezava različnih znanj, ki nastopajo v projektu.....	13
Slika 6: Splošen oris procesov med projektno pisarno in oddelki v organizaciji	18
Slika 7: Prikaz skupine Adacta.....	30
Slika 8: Organigram podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.....	31
Slika 9: Organigram ERP oddelka oz. oddelka poslovnih rešitev	35
Slika 10: Organigram, ki prikazuje predlagane spremembe v organizaciji podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.	42

UVOD

Problematika, ki jo bom raziskovala, sega na področje multiprojektnega poslovanja. Projektni management je stopil v veljavo v času globalizacije in specializacije ter s tem vse večje konkurence. Pojavlja se vse večji pritisk po čim bolj učinkoviti izvedbi posameznih nalog in skupin aktivnosti. Ravno pri optimizaciji učinkovitosti nastopi projektni management kot nepogrešljiva veda, ki skuša doseči maksimalno učinkovitost oz. najboljšo kombinacijo treh osnovnih konkurenčnih dejavnikov: čas, stroški in kakovost. Z izvajanjem multiprojektnega poslovanja se lahko zgodi, da projekti zamujajo, da se presegajo proračuni, da so določeni kadri preveč, določeni pa premalo obremenjeni. Takrat je potrebno razmisliti, ali je trenutni način izvajanja projektov še ustrezen. Probleme se da premagati z vzpostavitvijo projektne pisarne. Projektna pisarna je organizacijska enota, ki s svojim delovanjem skrbi za podporo projektnim skupinam ter podporo projektom samim. Management zagotavlja učinkovito doseganje ciljev projekta, projektna pisarna pa mu pri tem pomaga.

Podjetje Adacta d.o.o. je izključno projektno naravnano. Istočasno se izvaja več deset projektov. Pojavljale so se težave pri nadzoru nad potekom projektov. Zaradi velikega števila zaposlenih, vključenih v določen projekt, so se izgubljale informacije. Pojavile so se tudi težave pri prekoračitih rokov za izvedbo projekta itd. Ugotovili so, da projektni management ni na ustreznem nivoju. Kot podporo managementu podjetja so vzpostavili projektno pisarno. Organiziranost projektne pisarne bom predstavila v nadaljevanju.

Namen diplomskega dela je strukturirano izpostaviti:

- potrebe, zaradi katerih je projektna pisarna v podjetju Adacta d.o.o. potrebna,
- funkcije, s katerimi projektna pisarna rešuje nastale probleme in obvladuje projekte,
- kako projektna pisarna rešuje probleme v multiprojektnem okolju,
- ali projektna pisarna dopolnjuje projektni management v podjetju.

Cilj diplomskega dela je:

- opredeliti osnovne pojme management, projekt, projektni management in projektna pisarna,
- prikazati, katere funkcije lahko opravljajo člani projektne pisarne kot podporo učinkovitejšemu doseganju projektne ciljev,
- predstaviti organiziranost projektne pisarne v konkretnem podjetju,
- opisati funkcije projektne pisarne v podjetju,
- opisati probleme, ki so se pojavili pri delovanju projektne pisarne v podjetju,
- analizirati delovanje projektne pisarne,
- navesti predloge za uspešnejše delovanje projektne pisarne v podjetju.

V prvem poglavju diplomskega dela bom opisala pojme management, projekt in projektni management. Podrobneje bom opredelila projekt, naštel vrste projektov, faze projektov,

definirala cilj projekta ter predstavila načine kontroliranja projektov. To bo pripomoglo k lažjemu razumevanju osnovnih pojmov v diplomskem delu.

V drugem poglavju bom pisala o projektne pisarni. Naštela bom nekaj opredelitev projektne pisarne različnih avtorjev. Prikazala bom njeno vlogo v podjetju in naštela vrste projektne pisarn. Podrobneje bom opisala vse funkcije projektne pisarne ter prikazala organizacijo. Poglavje bom zaključila z opisom kadrovske zasedbe projektne pisarne. S tem bomo lažje razumeli, zakaj je projektne pisarna v podjetjih pomembna.

Tretje poglavje pa je namenjeno predstavitvi organiziranosti projektne pisarne v podjetju Adacta d.o.o. Na začetku bom predstavila podjetje. Nato bom analizirala stanje in opisala njihovo strategijo razvoja. Sledi poglavje o organiziranosti projektne pisarne v podjetju. Opisala bom funkcije projektne pisarne, njeno vlogo, opredelila bom organizacijo in vrsto projektne pisarne v podjetju Adacta. Poglavje bom zaključila s predstavitvijo problemov, ki so nastali pri uvajanju projektne pisarne, ter analizirala njeno delovanje. Sledi še razmišljanje o možnih predlogih za učinkovitejše delovanje projektne pisarne v podjetju. Diplomsko delo bom zaključila s povzetkom ključnih ugotovitev, do katerih sem prišla pri preučevanju organiziranosti projektne pisarne v podjetju Adacta d.o.o., ter s tem zadostila namenu diplomskega dela.

1 MANAGEMENT, PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

1.1 Management

Temeljne organizacijske funkcije v podjetju so: management, upravljanje in izvajanje. Management zagotavlja smotrno delovanje izvajalcev ter skrbi za interese lastnikov.

Možina et al. (1994, str. 15) opredeli management kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Je mentalna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu, ki vsebuje:

- usklajevanje človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe,
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje,
- izpeljavo različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Lipovec (1987, str. 136) vzame v svojem delu pod drobnogled številne opredelitve managementa oziroma ravnanja, kot ga poimenuje. Glede na zorni kot, s katerega posamezni avtor gleda na management, jih razdeli na tri skupine, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Rezultat je definicija managementa kot organizacijske funkcije in procesa, ki:

- omogoča, da - zaradi tehnične delitve dela - ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo del enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je,
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

V literaturi zasledimo precejšnje razlike, ko govorimo o vlogah ali funkcijah managementa. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 71) govorijo o naslednjih funkcijah managementa: planiranje, kontrola, organiziranje in vodenje:

- Planiranje je postavljanje in usklajevanje ciljev, je vnaprejšnje zamišljanje poslovanja in preprečevanje problemov. Je odločanje v sedanosti s posledicami v prihodnosti. Rezultat planiranja je plan. Gre za vnaprejšnje zamišljanje delovanja podjetja z namenom, da bi bilo le-to čim bolj uspešno.
- Kontrola je spremljanje poslovanja, ugotavljanje razlik med dejanskim in želenim stanjem ter odkrivanje vzrokov za to stanje. Na tej podlagi lahko sprejmemo ustrezne ukrepe za doseganje plana.
- Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij med ljudmi in oblikovanje organizacijske strukture, je dajanje oblike vsebini.
- Vodenje je vplivanje na zaposlene, da sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. Je komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij.

Vse štiri funkcije se v procesu managementa nenehno prepletajo in med njimi ne moremo potegniti jasne ločnice. V različnih primerih so različno poudarjene in tudi ni nujno, da se opravljajo zaporedno.

1.2 Projekt

V času hitrih sprememb poslovnega okolja, stalnega prilagajanja organizacij in potrebe po hitrem lansiranju produktov in storitev na trg so projekti eno od pomembnejših orodij managementa za doseganje strateških ciljev.

1.2.1 Opredelitev projekta

V literaturi je projekt različno opredeljen, vendar gre za dopolnjujoče se opredelitve, v katerih različni avtorji poudarjajo določene vidike projekta.

Projekt je načrt, ki bo po uresničitvi spremenil življenje in je materializirana ideja v določenem času (Prusnik, 1992, str. 44).

Projekt je lahko na primer razvoj informacijskega sistema, proces, investicija, posel, izdelava izdelka ali celo poroka. Lahko ga planiramo, kontroliramo, analiziramo in usmerjamo k cilju. Projekt je naloga, ki ima eno samo vsebino oz. problem in se zgodi enkrat v času, je torej enkratni (Rant, 1995, str. 9).

Hauc (1982, str. 43) opredeljuje projekt kot zaključen proces oblikovanja in izvajanja določenih aktivnosti, ki so medsebojno logično povezane v doseganju internih in eksternih namenskih ciljev ter odgovarjajočih internih in eksternih objektivnih ciljev. Namenski cilj imenuje Rozman (1994, str. 1) namen projekta, objektivni cilj pa preprosto cilj projekta. Projekt pa označuje kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki je enkratna in ki ima svoj namen in svoj cilj. Slednji se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, z ustrezno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorci ter s čim manjšimi stroški. Praviloma gre za enkratno dejavnost, za katero so potrebne poslovne prvine in finančna sredstva.

Med definicijami projekta različnih avtorjev ugotovim, da vse poudarjajo sestavljenost projekta iz številnih med seboj povezanih aktivnosti ali nalog:

- Projekt je enkratna celovitost medsebojno v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen, trajanje pa omejeno (Vila, 1994, str. 189).
- Projekt je serija medsebojno povezanih aktivnosti, ki za svojo izvedbo zahtevajo določen čas in so usmerjene k nekemu cilju (Chase & Aquilano, 1992, str. 542).
- Projekt je celota aktivnosti, ki potekajo v logičnem zaporedju, skladno s ciljem, ki ga je določil naročnik (Burke, 1999, str. 9).
- Projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene, ne glede na njihov obseg. Pri tem ustrezno pomeni, da bodo naloge opravljene tako, da bo projekt zaključen kot celota (Meredith&Mantel, 1995, str. 8).
- Za projekt je značilno, da ima številne zaporedne ali vzporedne aktivnosti, svoj začetek in konec, omejena sredstva in proračun. Vanj je vključeno večje število ljudi, ki sodelujejo v njegovih različnih delih. Vsak projekt ima določen cilj, rezultat pa je končni produkt ali storitev (Weiss, 1992, str. 3).
- Projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki imajo določen začetek in konec, vrstni red njihovega izvajanja pa je točno določen (Adam & Ebert, 1992, str. 333).
- Enkratni izdelek, ki vsebuje določene izkušnje in zmožnosti ter je časovno omejen, je projekt. Vključuje usklajevanje ljudi, opreme in sredstev. Kakovost izvedbe je odvisna od sposobnosti, znanja in izkušenj članov projektnega tima (Schmenner, 1993, str. 4).

Obstajajo pa tudi obsežnejše definicije projekta, kot je na primer definicija Levina (1986, str. 2), ki poleg sestavljenosti iz skupine dejavnosti, edinstvenosti in omejenosti resursov

dodaja še zahtevo po predračunu in potencialni vzpostavitvi posebne organizacijske strukture:

- projekt je edinstven in časovno enkraten,
- ima življenjski cikel z določenim začetkom in koncem,
- celoten obseg dela lahko razdelimo v več dejavnosti,
- zahteva lahko veliko raznovrstnih dejavnikov, ki jih včasih primanjkuje ali pa jih je
- potrebno razdeliti med več projektov,
- ima predračun,
- zahteva lahko vzpostavitev posebne organizacijske strukture.

Vse opredelitve so vsebinsko podobne, iz njih pa lahko povzamemo skupne značilnosti projekta: da ima vsak projekt začetek in konec ter ga sestavljajo povezane in prepletene aktivnosti (zaporedne in vzporedne). Praviloma gre za enkratne aktivnosti, omejene na čas, poslovne prvine in stroške. Vsak projekt ima svoj cilj, ki ga določi naročnik projekta. V podjetjih je to običajno manager podjetja, za večje projekte pa je naročnik pogosto izven podjetja.

1.2.2 Vrste projektov

Projekti se med seboj razlikujejo glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo, delijo se po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje v katerem nastajajo, na naročnika projekta, vloge pri načrtovanju in izvajanju razvoja (Hauc, 2002, str. 67).

Navedimo samo nekaj kriterijev in iz njih izhajajoče vrste projektov (Hauc, 1982, str. 56):

- **velikost in sestava problema**, ki ga rešuje projekt: ločimo preproste in kompleksne projekte. *Preprosti projekti* so sestavljeni iz manj aktivnosti. Te aktivnosti med seboj niso tako prepletene kot v *kompleksnih projektih*. Potekajo v okviru nekega podjetja, za njihovo vodenje so zadolženi managerji ustreznih področij. Kompleksen projekt pa je dolgotrajen, rizičen, angažira veliko sredstev dela in zahteva posebnega projektne managerja.
- **način izvedbe**: ločimo enkratne projekte in projektne procese. *Enkratni projekti* so tisti, ki se v poslovnih sistemih pojavljajo samo enkrat ali pa so le redko izvajani na isti način. *Projektne procese* pa so projekti, ki se v poslovnih sistemih pojavljajo večkrat in stalno ter so si po načinu izvedbe podobni.
- **določenost in tveganje** pričakovanega rezultata: ločimo determinirane in stohastične projekte. *Determinirani projekti* so projekti, ki imajo cilje, aktivnosti in njihove medsebojne odvisnosti poznane vnaprej, pred fazo izvajanja. *Stohastični projekti* pa so tisti, pri katerih izvedbe ni mogoče vnaprej opredeliti, planirati v vseh elementih. Pri teh projektih ne obstajajo enolično določeni načini izvedbe,

temveč se samo pričakujejo možne izvedbe z določeno verjetnostjo (Hauc, 1982, str. 55-57).

- **gospodarsko področje:** Poudariti je treba, da so vendarle osnove vseh projektov enake, ne glede na gospodarsko področje. Glede na specifikko področja pa se najbolj razlikujejo *raziskovalni projekti*.
- **skupni interesi:** projekte lahko ločimo tudi glede na skupne interese različnih področij in iskanje skupnih interesov (Prušnik, 1992, str. 46): *ekološki projekt:* vpliv projekta na človekovo okolje, *družbenopolitični projekt:* vpliv projekta na prebivalstvo, *ekonomski projekt:* vpliv projekta na splošno gospodarsko stanje okolja in družbo, *tehnološko tehnični projekt:* vpliv projekta na obstoječe stanje ...
- **objekt projekta:** *Fizični projekt* ima objektivni cilj, ki ga lahko merimo in otipamo, medtem ko pri *abstraktnem projektu* to ni nujno.

Opišimo še delitev glede povezovanja podenot projekta. Multiprojekt predstavlja združitev več projektov ali podprojektov, ki so ločeno vodeni. Izvajalci in lokacije izvajanja se razlikujejo, vendar pa imajo skupen cilj. Podprojekt je organiziran v okviru multiprojekta kot samostojen projekt, vendar se izvajanje usklajuje z drugimi. Gre za uporabo različnih tehnologij. Delni projekt je zaključena celota, ki se lahko kot del projekta obravnava posebej.

1.2.3 Faze projektov

Projekt gre skozi več faz od začetnih idej, določitve ciljev, opredelitev nalog in vhodnih virov, predračunov ter samega izvajanja. Za razumevanje managementa projektov je potrebno opredeliti projektne procese, faze projekta z mejniki in življenjski cikel projekta.

Iz Slike 1 so razvidne ponavljajoče se povezave med osrednjimi fazami projekta, to je načrtovanjem, izvajanjem in kontroliranjem. Znotraj vsake faze so posamezni procesi povezani z vhodnimi in izhodnimi dokumenti, z orodji in tehnikami oziroma mehanizmi, ki vplivajo na vhod in izhod projekta.

Projektne procese razvrščamo v dve skupini, ki se prekrivata in medsebojno vplivata:

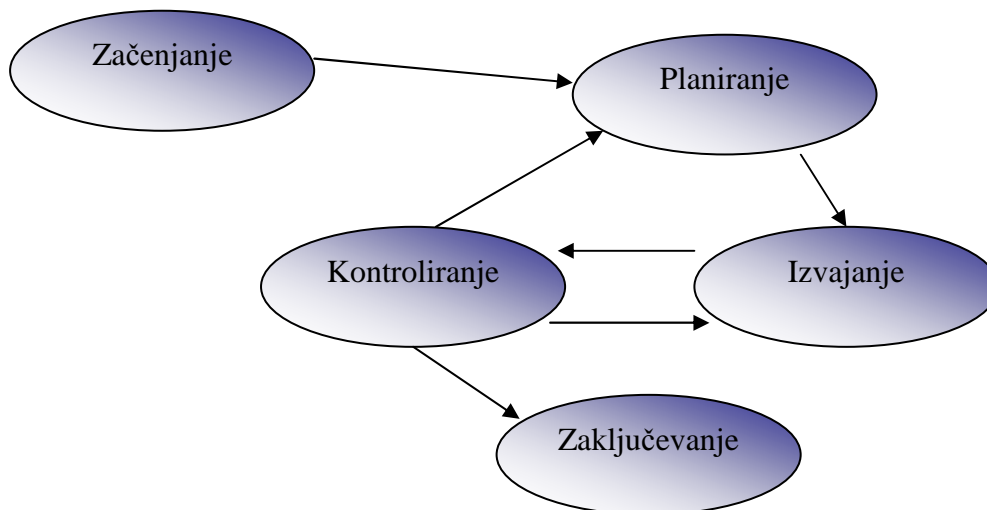
- projektno ravnalni procesi, ki določajo, organizirajo in zaključijo delo na projektu, in
- produktno usmerjeni procesi, ki specificirajo in ustvarijo projektne proizvode.

Faza projekta je določeno časovno obdobje trajanja projekta, ki se smiselno loči od ostalih, vsebuje določene aktivnosti in ima opredeljene vmesne rezultate za doseganje zastavljenih ciljev. Proces projektnega ravnanja potekajo skozi pet faz, kot je razvidno iz Slike 1:

- začenjanje, kjer pridobimo odobritev projekta ali posamezne faze projekta;
- načrtovanje z opredelitvijo ciljev, tveganj in izborom aktivnosti;
- izvajanje, kjer poteka usklajevanje zaposlenih in ostalih virov za izvršitev načrta;

- kontroliranje, kjer se preverja izpolnjevanje ciljev projekta z ugotavljanjem odmikov med načrtovanimi in uresničenimi kategorijami kot osnova za eventualne popravljalne ukrepe;
- zaključevanje, ki pomeni predajo rezultatov in prevzem projekta ali posamezne faze s strani naročnika.

Slika 1: Faze projekta in povezave med njimi

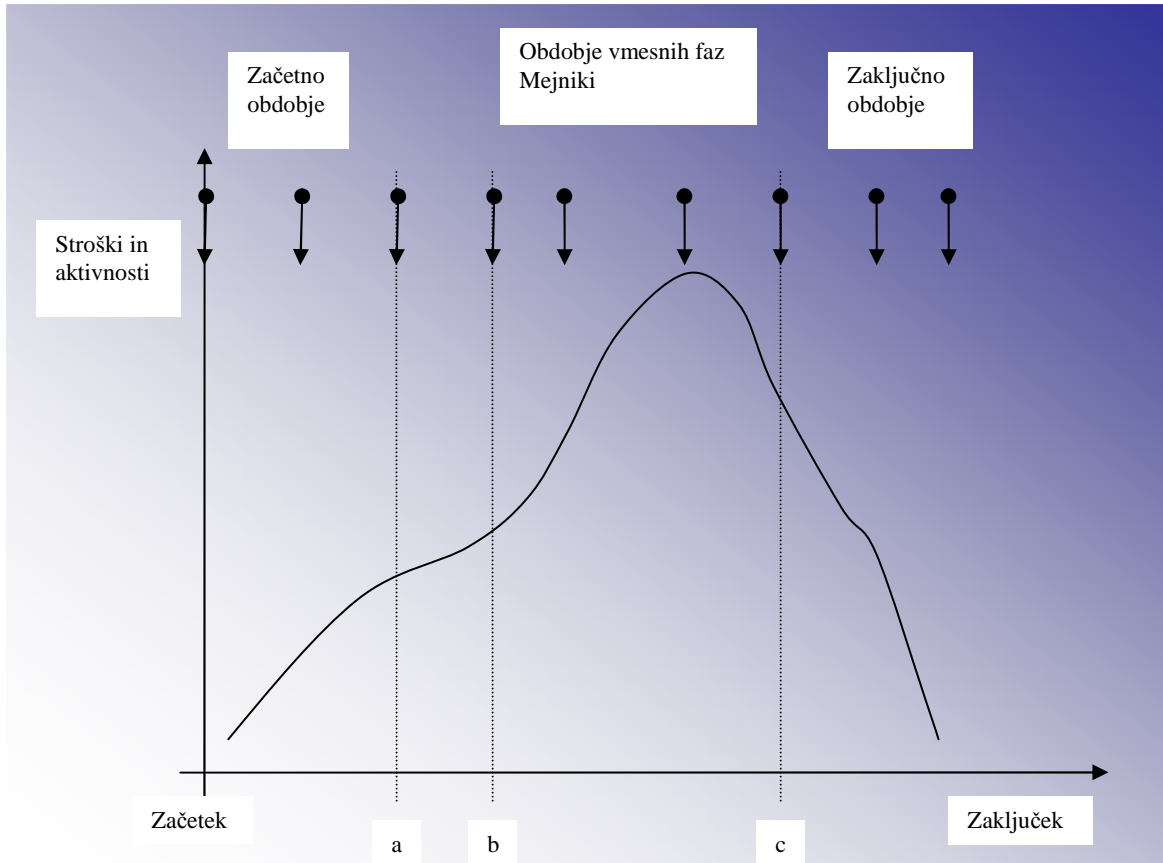


Vir: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 31.

Življenjski cikel projekta je zaporedje faz od zamisli projekta do izvedbe in zaključka in je prikazan na Sliki 2 (str. 8) kot linearen graf z načrtovano ravno stroškov in aktivnosti v času. Mejniki so pomembni dogodki v projektu, ki največkrat označujejo spremembo faze z odločitvijo o ponovitvi faze ali prejšnjih faz, začetek naslednje faze ali zaključek projekta. Pomembni mejniki projekta so: naročilo projekta ob zaključku faze začenjanja (točka a na Sliki 2, str. 8), zagona dokumentacija ob zaključku načrtovanja (točka b na Sliki 2, str.8), prevzemni zapisnik ob zaključku izvedbe (točka c na Sliki 2, str.8) in zaključno poročilo projekta ob zaključku faze zaključevanja.

Stroški in aktivnosti so nizki na začetku, se večajo in dosežejo najvišjo točko v obdobju vmesnih faz in hitro padejo v obdobju zaključevanja. Verjetnost uspešnega zaključka projekta je najnižja v začetnem obdobju, ko sta tveganje in negotovost najvišja. Le-ta se znižujeta z napredovanjem projekta. Možnosti vpletenih v projekt, da vplivajo na končne značilnosti in stroške projekta, je največja na začetku in se z napredovanjem projekta znižuje, zato je z vidika izvedbe in kontrolinga najpomembnejša faza načrtovanja projekta.

Slika 2: Življenjski cikel projekta



Vir: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 13.

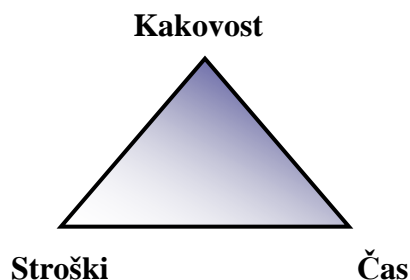
1.2.4 Cilji projekta

Cilj projekta določi naročnik projekta. Proizvodnja novega izdelka, rekonstrukcija obrata, uvajanje novega izdelka na tržišče, izgradnja novega obrata, nov informacijski sistem, postavitve nove organizacije v podjetju ipd. so možni cilji projekta. Šele po opredelitvi cilja lahko določimo opravila oz. dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti, da bi dosegli postavljeni cilj. Za izvajanje dejavnosti so potrebni ljudje z ustreznim znanjem, oprema in finančna sredstva, kar lahko na kratko imenujemo resursi, ki pa so v večini primerov na razpolago v omejenih količinah. Dodatna omejitev pri projektih je vedno tudi čas, v katerem moramo izpolniti zastavljene cilje v vnaprej določeni kvaliteti. Na projekt lahko gledamo tudi kot na sredstvo za čim učinkovitejše reševanje problemov. Šele ko zaznamo problem, oz. se pojavi neka ideja, lahko začnemo planirati aktivnosti, ki jih bo treba izvesti za rešitev problema. Pri tem pa ne smemo pozabiti na tri osnovne cilje vsakega projekta – seveda ob predpostavki rešitve problema – to so: čas, stroški in kvaliteta.

S finančne plati velja znano načelo, da mora biti projekt izveden kvalitetno in z minimalnimi stroški. V projektu deluje več udeležencev od samega naročnika, managerja projekta, vodstva, odločitvene skupine ter izvajalcev in svetovalcev. Od njih in njihovega medsebojnega razumevanja je odvisen uspeh projekta. Temu se priključujejo tudi pravilna

organizacija, komunikacija in dobro vodenje. Ko so cilji enkrat določeni, je naloga projektnega managementa sprejemati odločitve ob upoštevanju vplivov le-teh na vnaprej določene cilje, pri tem pa morajo upoštevati, da lahko ravnajo le s preostalimi aktivnostmi, z izvedbo katerih lahko odpravljajo morebitna odstopanja od ciljev zaradi preteklih aktivnosti in nepredvidljivih dogodkov.

Slika 3: Trije ključni cilji projekta



Vir: R. Wysocki, Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, 2003, str. 10.

Cilj projekta želi torej izvajalec doseči v čim krajšem času, čim bolj kvalitetno, s čim manj izvajalci in drugimi poslovnimi prvinami ter s čim nižjimi stroški.

1.2.5 Kontroliranje projektov

Kontrola je faza projekta, kjer se preverja izpolnjevanje ciljev projekta z ugotavljanjem odmikov med načrtovanimi in uresničenimi kategorijami kot osnova za morebitne popravljalne ukrepe. Kontrola izvedbe projekta je del operativnega kontrolinga projekta in zavzema nadzor obsega projekta, terminskega načrta, stroškov ter kakovosti in kontrolo sprememb. Na osnovi tega se izdelajo poročila o uspešnosti projekta, ki vključujejo tudi nadzor nad tveganji. V kontrolnih točkah izvedbe projekta izdelamo kontrolno poročilo, ki obsega podatke o opravljenih nalogah in napoved do zaključka izvedbe načrtovanih nalog. Podatki o opravljenih nalogah obsegajo poročilo o izvedenih nalogah, dosežene datume izvedenih nalog in odmike od načrta, datume pričetkov nalog, ki so v teku izvajanja, in stopnjo njihove izvedbe, poročilo o dejanski obremenitvi zmogljivosti in poročilo o realiziranih stroških. Napoved zaključka izvedbe načrtovanih nalog obsega opredelitev potrebnega časa za izvedbo preostalega dela nalog, predvideno obremenitev izvajalcev, napoved motenj, verjetnost realizacije načrtovanih nalog glede roka in stroškov ter ostale podatke po dogovoru z naročnikom (Semolič, 2001, str. 130).

O načinu izvajanja kontrole se morajo predhodno dogovoriti manager projekta, drugi izvajalci kontrole in naročnik projekta. Na osnovi kontrolnih poročil se s pomočjo gantograma po posameznih aktivnostih primerjajo dejanska časovna izvedba in dejansko zaposleni izvajalci ter uporabljena delovna sredstva z načrtom. Tudi kontrola stroškov se izvaja v določenih časovnih intervalih. Podatki o stroških dela, materiala in ostalih stroških

se zbirajo pri managerju projekta, ki skupaj s strokovnim tajnikom primerja dejanske stroške z načrtovanimi ter po potrebi določa ustrezne ukrepe.

Uspešen zaključek projekta je odvisen tudi od kakovosti rezultatov izvedbe projekta. Obvladovanje kakovosti poteka na treh stopnjah. Prva stopnja je zagotavljanje kakovosti z določitvijo zahtevanih postopkov in dokumentacije za doseganje s pogodbo določene ravni izvedbe. Druga stopnja je kontrola kakovosti, ki obsega uporabo tehnik in merilnih postopkov za ugotavljanje elementov kakovosti, tretja stopnja pa je celovit sistem kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*), ki je pogoj za zagotavljanje dolgoročnega uspeha poslovanja z zadovoljstvom kupcev kot osrednjim ciljem ter s principom nenehnega izboljševanja. Manager projekta mora določiti aktivnosti obvladovanja kakovosti projekta, izvajati pa jih morajo vsi člani projektnega tima v vseh fazah projekta.

Kontrola projekta je povezana tudi z obvladovanjem sprememb. Ravnanje sprememb, kot ga nekateri poimenujejo (*angl. Change Management*), obsega prepoznavanje, opisovanje, razvrščanje, ocenjevanje, odobravanje, izvajanje in preverjanje sprememb. Predpogoj za učinkovito obvladovanje sprememb so dobro določeni začetni pogoji. Potrebni so sistematični in dobro dokumentirani postopki sprememb, ki vključujejo beleženje vseh predlaganih sprememb glede obsega, tveganj, kakovosti ali terminskega načrta, analizo vplivov sprememb na projekt, potrditev ali zavrnitev sprememb s strani pooblaščenih udeležencev projekta, izvedbo odobrenih sprememb in revizijo dejanskih sprememb. Spremembe lahko zahteva kateri koli udeleženec v projektu, ravnanje sprememb pa obsega tako predlagane kot tudi odobrene spremembe. Vse spremembe je potrebno obravnavati kot potencialne pogodbene dopolnitve. Spremembo načrta projekta vedno predlaga manager projekta, potrdi pa jo usmerjevalna skupina. Če so spremembe velike in bistveno vplivajo na trajanje in stroške projekta, mora spremembe odobriti naročnik projekta.

Kontrola projekta obsega tudi obvladovanje tveganj projekta. Tveganje je za dosego cilja podajanje v nevarnost, da se zamišljeno ne bo zgodilo oziroma, da se bo zgodilo kaj, kar bo pokvarilo uresničitev zamišljenega (Turk, 2000, str. 758). Srečujemo se z dvema vrstama tveganj, in sicer s tveganji, ki prinašajo dobiček ali izgubo, in s tveganji, ki prinašajo samo izgubo. Tveganja identificiramo na osnovi ekspertnih presoj, z razčlenitvijo načrta, z analizo predpostavk, z gibalni odločitev ali z viharjenjem možganov (*angl. Brainstorming*). Analiza tveganj projekta obsega: opis tveganj; opredelitev zunanjega tveganja, ki je lahko nepredvidljivo ali predvidljivo; opredelitev notranjega tveganja, ki je lahko tehnično ali pravno; vrsto tveganja, ki je lahko poslovno ali zavarovalno; oceno pomembnosti tveganja; oceno verjetnosti tveganja in dejavnik tveganja kot zmnožek pomembnosti in verjetnosti tveganja. Rezultat analize tveganj je predlog aktivnosti za obvladovanje tveganj in način obravnavanja predlaganih aktivnosti.

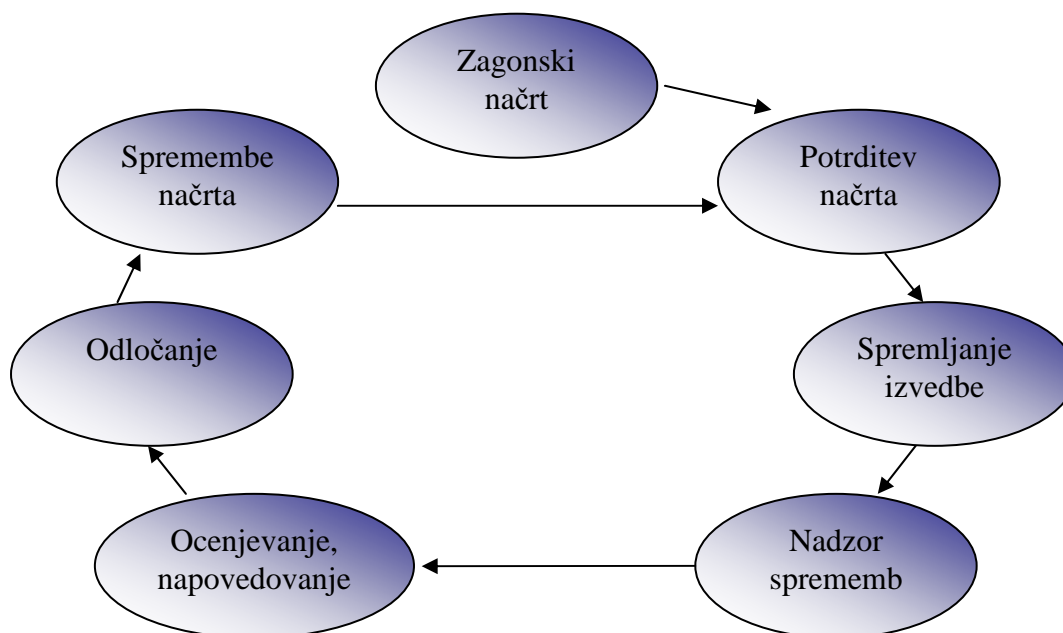
Eden najobičajnejših načinov, ki omogoča managerju projekta spremljanje poteka projekta, je izvajanje kontrolnih sestankov projektne tima, ki so pri demokratičnem managementu ena od osnovnih oblik dela. Izvajajo se periodično, ob pomembnejših mejnikih, ki so vnaprej dogovorjene kontrolne točke projekta, in ob kriznih, izrednih situacijah. Kontrolni sestanek projektne tima običajno vsebuje pregled zadolžitev, poročanje o delu po zadolžitvah, kontrolo poteka projekta glede na načrt ter dogovor o naslednjem sestanku.

Kontrolni krog izvedbe projekta je prikazan na Sliki 4 in poteka od načrtovanja do izvedbe, nadzora in odločanja o spremembah, do spremembe načrta, ko se krog sklene ter se navedene aktivnosti ponavljajo (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 36).

Kot učinkovita metoda za spremljanje napredovanja projekta se uporablja analiza dosežene vrednosti z uporabo naslednjih kazalcev doseženega stanja projekta: predračun stroškov glede na terminski načrt aktivnosti, predračun stroškov glede na izvedbo aktivnosti, dejanski stroški izvedbe aktivnosti.

Primerjava dosežene vrednosti s predračunom stroškov glede na terminski načrt aktivnosti in z dejanskimi stroški izvedbe aktivnosti vpliva na povečanje časovne in stroškovne variance projekta. Rezultati analize se lahko uporabijo za izdelavo projekcij verjetnih rezultatov projekta z vidika stroškov in časovne analize projekta.

Slika 4: Kontrolni krog projekta



Vir: B. Semolič, Zagon projekta, 2001, str. 126.

Kontroling projektov je širši pojem od kontrole projektov. Kontroling projektov vključuje proces evidentiranja projektov na osnovi računovodskega, finančnih in drugih

informativskih sistemov, proces načrtovanja in spremljanja dejanske izvedbe projektov, primerjanje dejanskih in načrtovanih aktivnosti projekta ter zagotavljanje informacij za pravočasno ukrepanje. Kontroling projektov zajema funkcije načrtovanja, sprejemanja odločitev in nadziranja vseh faz in aktivnosti projekta ter se nanaša na trajanje, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanja izvedbe od načrta, z ukrepi teži k uresničitvi načrta ter vključuje preventivne ukrepe za preprečevanje odstopanj. Kontroling projekta vključuje zbiranje, beleženje in sporočanje informacij v zvezi z izvajanjem projekta, ki omogočajo odločitveni skupini, da v primeru odstopanj od načrta z ustreznimi ukrepi popravi odstopanja. Končni rezultat kontrolinga projektov so ukrepi, ki zagotavljajo načrtovano izvedbo posameznega projekta za doseganje ciljev podjetja.

Kontroling projektov zajema vse faze managementa projektov. Poleg operativnega kontrolinga postaja vse pomembnejši strateški kontroling projektov z vidika uresničevanja strategije podjetja ter vplivov na ustvarjalnost in inovativnost pri managementu in izvedbi projektov.

1.3 Projektni management

Projektni management obsega uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik pri vodenju projektnih aktivnosti, z namenom zadovoljiti naročnikove potrebe. Inštitut PMI (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996, str. 6) ugotavlja, da mora uspešen projektni management poiskati ravnotežje med obsegom projekta, časovnimi roki, stroški in kvaliteto. Roki, stroški in kvaliteta tvorijo tako imenovan projektni trikotnik z vsako od količin v ogliščih trikotnika. Sprememba ene od količin, nujno pogojuje tudi spremembe ostalih dveh. Po PMI-ju je naslednja ključna vloga projektnega managementa ugotovitev naročnikovih definiranih zahtev (potreb) in nedefiniranih zahtev (pričakovanj). Pregled in obvladovanje naročnikovih potreb in pričakovanj je ključno za uspešen projekt.

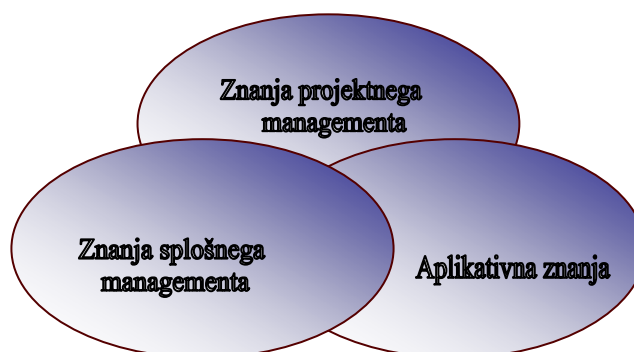
Po PMI-ju (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996, str. 9) se pri projektnem managementu prekrivajo znanja s treh področij: splošnega managementa, projektnega managementa in aplikativna znanja. Aplikativna znanja so znanja, značilna za področje, kjer projekt poteka. Primer aplikativnega področja so na primer tehnična področja kot razvoj programske opreme, farmacija ali gradbeništvo. Grafično lahko sodelovanje znanj vseh treh področij prikažemo s Sliko 5 (Slika 5 je zgolj shematična, posamezna področja niso proporcionalna).

Rozman (1994, str. 2) razume projektni management kot:

- usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih poslovnih prvin ter finančnih sredstev,
- odločanje o navedenih elementih,
- planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo projekta oziroma njegovih delov, vendar z vidika celotnega projekta,

- delegiranje zadolžitve, odgovornosti in avtoritete, začeto pri naročniku projekta, ki je v podjetju pogosto glavni manager – direktor podjetja.

Slika 5: Povezava različnih znanj, ki nastopajo v projektu



VIR: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996, str. 9.

Hauc (2002, str. 169) pravi, da je temeljna značilnost uspešnega projektnega managementa doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega managementa pa opredeljuje s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi izvajajo.

Rozman in Stare (2008, str. 30-31) projektni management oz. ravnateljstvo projekta, kot ga poimenujeta, opredelita kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela. To je proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja ter proces odločanja.

Management projekta je v metodološkem smislu odločanje. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, določanje sredstev in podobno. Lahko si ga predstavljamo kot proces preprečevanja problemov ter reševanja le-teh, če že nastanejo. Odločanje je še posebej zapleteno, ker so večinoma aktivnosti in prvine tesno povezane med seboj. Odločanje v okviru aktivnosti je po večini prepuščeno samim nosilcem oz. izvajalcem aktivnosti. Sodilo odločitvam je učinkovita kombinacija treh osnovnih konkurenčnih dejavnikov: roki, stroški in kakovost (Rozman & Stare, 2008, str. 31).

Weiss in Wysocki (1992, str. 5) vidita projektni management kot metodo in niz tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih managementa. Uporabljajo se pri planiranju, ocenjevanju in kontroliranju delovnih aktivnosti za doseg želenih rezultatov v predvidenem času znotraj proračuna in v skladu s specifikacijo.

Spinner (1997, str. 13) opredeli projektni management kot obvladovanje in usmerjanje časa, materiala, osebja oziroma dela in stroškov za pravočasno in ekonomično dokončanje

projekta. Hkrati morajo biti doseženi časovni roki, postavljen proračun in rezultat v predpisani kakovosti. Projektni management je zavedanje, kje v projektu se nahajaš v posameznem trenutku, ter obvladovanje sprememb ob nastopu težav, z namenom uspešnega doseganja ciljev projekta.

Projektni management je način dela, ki postaja vedno bolj uveljavljena praksa v večini podjetij. To je sistem delovanja z lastnimi načeli in merili, ki nastane na podlagi izkušenj in pridobljenega znanja, torej naučenega. Za doseganje določenega cilja ali reševanje nekega problema se splanira aktivnosti in njihovo zaporedje ter pričakovane odzive deležnikov. Čas izvajanja celotnega projekta ter roki za izvedbo posameznih aktivnosti pa so določeni, omejeni.

Gre torej za načrtovanje, izvajanje, nadzorovanje aktivnosti in spremljanje ter analiziranje učinkov.

Da bi s pomočjo projektnega managementa maksimirali učinkovitost delovanja podjetja morata biti izpolnjena dva pogoja: preglednost in prenos odgovornosti. Preglednost se navezuje na vsa področja dela v organizaciji (organizacijska struktura, stroški, vsebine problemov, ekonomski učinki...). Prav tako bistven pa je »*prenos odgovornosti za izvedbo posamezne naloge do najnižjih možnih operativnih ravni*« (Golob, 2000, str. 94). Čeprav sta ta dva pogoja nujna za vzpostavitev sistema projektnega managementa pa ju le-ta kasneje zagotavlja.

Poleg dveh glavnih pogojev sistem ne bi vzdržal brez »*natančno določene organizacijske strukture, standardizacije postopkov priprave, izvedbe in spremljanja vsakega posameznega projekta in urejene projektne ter preostale systemske dokumentacije*.« (Golob, 2000, str. 94)

Za uspešen projektni management je potrebna dobra metodologija. Projektno metodologijo lahko definiramo kot (Charvat, 2003, str. 5):

- proces, ki dokumentira zaporedje korakov in postopkov, ki pripeljejo projekt do uspešnega zaključka,
- jasen proces za uresničitev ciljev,
- zaporedje korakov, skozi katere napreduje projekt,
- zbirko metod, postopkov in standardov, ki definirajo sintezo tehničnih in upravljalških pristopov za dobavo izdelkov, storitev ali rešitev,
- integrirano zbirko nalog, tehnik, orodij, vlog in odgovornosti, ter mejnikov, ki so uporabljeni z namenom končanja projekta.

Glavni namen vsakega sistema projektnega managementa je povečanje števila uspešno izvedenih projektov. Najboljša pot za zagotavljanje tega cilja pa je razvoj dobre metodologije projektnega managementa (Karzner, 2001, str. 1056).

2 PROJEKTNA PISARNA

Projektne pisarne ne smemo enačiti s projektnim managementom. Projektna pisarna olajšuje in omogoča izboljšano delovanje projektov. Projektni management pa ima obveznosti do naročnikov, glede funkcionalnosti in doseženih ciljev projekta. Projektna pisarna daje okvir projektu, v obliki procesov in kontrol, na katerega se lahko projektni manager zanaša. Projektna pisarna je namenjena zmanjševanju tveganj, s pomočjo integracije dobre projektne prakse in predstavitvi objektivnih dejstev v zvezi s projekti (Bernstein 2000, str. 4).

2.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektna pisarna naj bi podjetju zagotavljala strokovno podporo in pomoč pri delu s projekti. Le-ta je danes postala nuja za podjetja, ki želijo biti dolgoročno uspešna, njeni začetki pa segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko se je v tujini najprej začela pojavljati v javnem sektorju, kasneje pa tudi v gospodarstvu.

Wysocki (2003, str. 399) jo opredeli kot začasno ali stalno organizacijsko enoto, ki zagotavlja spekter storitev, namenjenih podpori projektnim timom, ki so odgovorni za posamezni portfelj projektov.

Rad in Levin (2005, str. 1) vidita projektno pisarno kot ključni dejavnik uspeha organizacije v prihodnosti. Je organizacijska enota s stalno zaposlenim osebjem in predstavlja stičišče projektne managementa. Zagotavlja podporo na področju projektne managementa s pomočjo svetovanja, usposabljanja in mentorstva ljudi, povezanih s projekti, ter z oblikovanjem projektnih timov in nudenjem znanja iz preteklih dobrih praks.

Delo sodobnih podjetij je čedalje bolj projektno naravnano. V nekem trenutku se v posameznem podjetju lahko odvija in uresničuje tudi več deset projektov hkrati in prav zato podjetja potrebujejo tako imenovane projektne pisarne, ki usklajujejo izvajanje posameznih projektov ter skrbijo za njihovo medsebojno koordinacijo. V podjetju mora biti v vsakem trenutku jasno, kateri projekti se trenutno odvijajo, poleg tega pa mora organizacija imeti tudi način za strateško upravljanje z njimi, način za razporejanje virov, vedeti mora kaj je potrebno dodati in kaj odstraniti pri posameznem projektu ali v celoti. Zato je oblikovanje projektnih pisarn osrednji del potrebnih radikalnih organizacijskih sprememb prihodnjega desetletja (Hauc, 2002, str. 289).

Tudi v Sloveniji je opazen razmah projektnih pisarn po podjetjih. Gre za projektno usmerjena podjetja, ki so vzpostavila stalne projektne pisarne, v katerih delujejo zaposleni v podjetju ali pa najeti strokovnjaki s področja projektne managementa; lahko pa gre tudi za kombinacijo obojega. Pa ne le podjetja, tudi državne ustanove za interne projekte

ustanavljajo projektne pisarne za izpeljavo velikih državnih projektov, ki so financirani iz več različnih virov. Je pa tudi res, da marsikam v Sloveniji projektna miselnost še ni prodrla.

V današnjem času so tipične spremembe. V podjetjih postajajo piramidaste strukture organizacij vse bolj izravnane, meje med oddelki se brišejo. Čas globalizacije pač narekuje tak tempo. Prav napačna ocena, kolikim spremembam bo podvržena organizacija, je mnogokrat razlog za težave pri uvajanju projektne pisarne. Ocena sprememb je opredeljena z deležem projektne aktivnosti posameznega podjetja. Pisarna je lahko fizična ali virtualna; bistveno je, da v njenem okviru delujejo strokovnjaki s področja projektnega managementa, ki zadovoljujejo potrebe organizacije na tem področju.

Projektne pisarne so bile v svojih začetkih vezane na en sam projekt, katerega delovanje sta usklajevala največ dva planerja s pomočjo programske opreme za terminsko planiranje. To fazo imenujemo »projektne pisarne prve stopnje« ali individualna projektne ravni. Definira osnovne procese, ki se uporabljajo tudi na kasnejših projektih.

Na drugi stopnji projektne pisarne še naprej izvajajo podporno funkcijo posameznim projektom, vendar je bistvo njenega delovanja v združevanju več projektov nekega oddelka. Ugotoviti skuša, kje v organizaciji je pomanjkanje virov ter vodstvo pravočasno informira o tovrstnih potrebah.

Najvišje razvita je tretja stopnja projektne pisarne. Gre za uvajanje procesov, upravljanje z viri, razvrščanje in sistemski način razmišljanja skozi celotno organizacijo (Čuček, 2002, str. 5).

Teoretično projektne pisarne prisili organizacijo, da se sooči z realnostjo o omejitvah z osebjem, časom in proračunom ter na podlagi teh podatkov zahteva od organizacije, da prioritizira vse načrtovane projekte. Projektne pisarne daje dokumentacijo, ki jo ta potrebuje za postavljanje zahtev glede osebja, financiranja in razumnih rokov. Rezultat: strateško pomembni projekti dobijo več virov, boljše planiranje, koordiniranje in izpeljavo projektov, prav tako se več projektov konča pravočasno in v okviru proračuna (Melymuka 1999, str. 44).

Projektne pisarne predstavljajo podporno infrastrukturo pri projektne managementu. Opredelimo jo lahko kot svetovalna, metodološka, informacijska, administrativna, operativna, tehnična in izobraževalna enota, ki nudi podporo in analizira projekte. V njej so arhivirani vsi podatki o projektu/ih. Uporabniki njenih storitev so uprava, direktorji sektorjev in vodje služb, managerji projektov ali/in podprojektov ter tudi drugi udeleženci na projektih. Kar je zelo bistveno, projektne pisarne *ne vodi* projektov ampak *svetuje* pri vodenju. Lahko opravlja operativne finančne in pravne funkcije, pregleduje vodstvene izdelke in izvaja analize opravljenih del ter jih posreduje managementu organizacije.

Projektna pisarna »deluje kot informacijsko središče projekta in sestavlja koščke informacij v preglednejšo celoto.« (Premec, 2002, str. 18) Skozi njo hitro potujejo informacije in se pretvarjajo v projektne rezultate (Premec, 2002, str. 14-19).

2.2 Vloga projektne pisarne

Crawford (2005, str. 5) pravi, da je razumevanje, kam želimo umestiti projektno pisarno, ključno za njeno uspešno delovanje. Višje kot je umeščena v organizacijski strukturi, več nalog z večjim obsegom izvaja ter nosi večjo odgovornost za uspešnost projektov.

Projektna pisarna izhaja iz projektnega managementa, ki je vsebinsko zelo obsežen. Crawford (2005, str. 124) ga razdeli na dve področji. Prvo področje imenujemo znanost projektnega managementa in pokriva t. i. tehnična področja v projektne managementu, ki potrebujejo terminsko planiranje, obvladovanje stroškov, komunikacijo, administracijo, kontrolo in druge tehnične naloge. Drugo področje dela projektne managementa predstavlja »umetnost« projektne managementa oz. veščine in spretnosti. To so področja vodenja, pogajanj, motivacije, sestavljanja tima, pospeševanja, analiz, začenjanja projektov, spodbujanja kreativnosti itd.

Projektna pisarna poskrbi za administrativno tehnični del projektne managementa in omogoča projektne managerju osredotočanje na pomembne dolžnosti vodenja, pogajanj, odnosov s strankami, t. i. umetniškega vidika projektne managementa. Koristi od aktivnosti projektne pisarne uživajo praktično vsi udeleženci na projektih. Vloga projektne pisarne je v zagotavljanju primerne tehnične podpore tako projektne managerjem kot tudi managementu organizacije, članom projektne timov in ostalim deležnikom. S tem jim omogoča osredotočanje na najpomembnejše stvari, na katere bodo imeli tako večji vpliv in boljše rezultate, kot sicer.

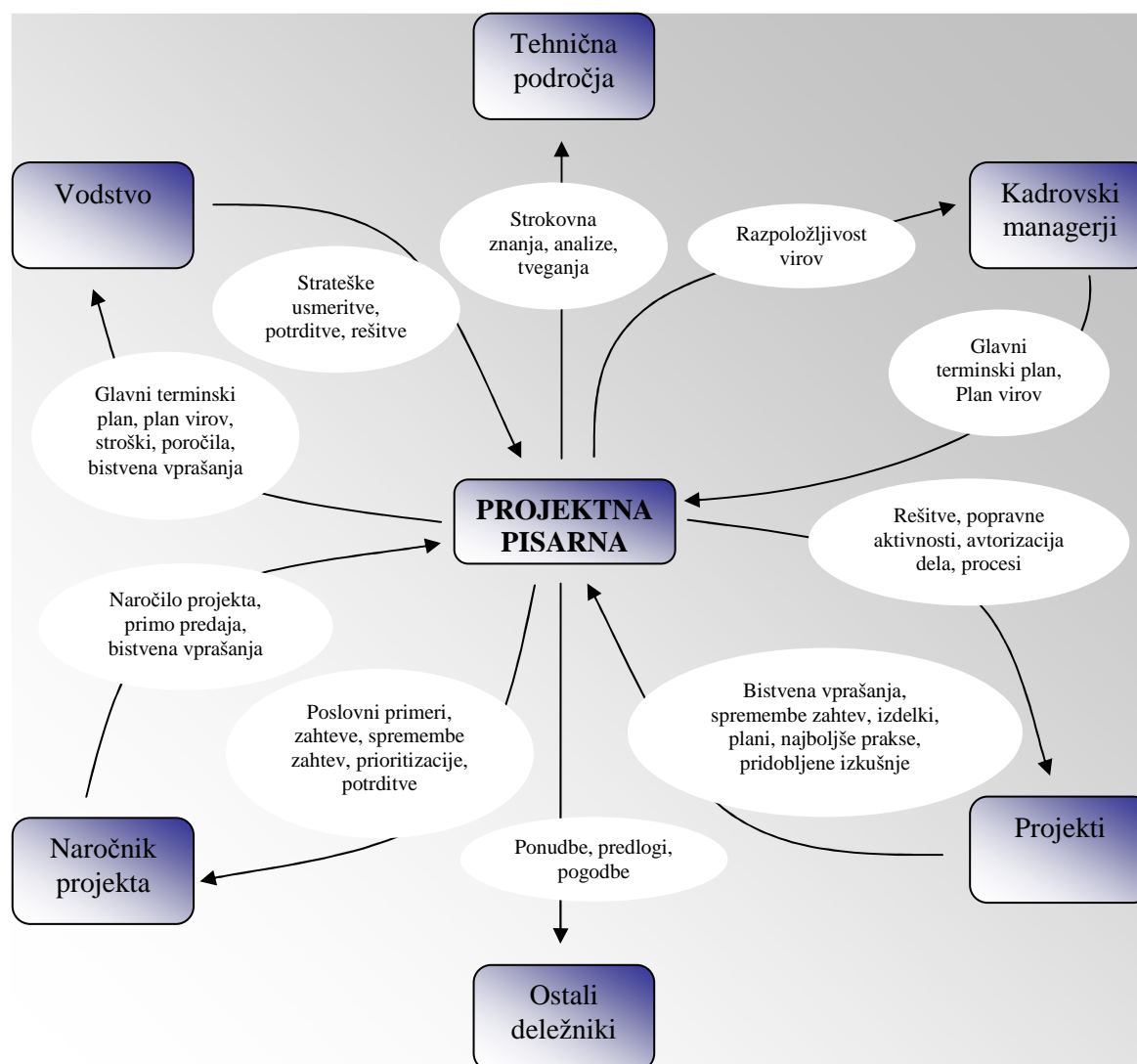
Slika 6 nam prikazuje oris procesov med projektne pisarno in oddelki v organizaciji. Vodstvo je najvišji nivo managementa, ki projektne pisarni podaja strateške usmeritve, potrditve. Od projektne pisarne dobiva informacije o glavnih terminskih planih, planih virov, stroških ter razna poročila o poteku projektov in odgovore na bistvena vprašanja.

Naročnik projekta poda naročilo za izvedbo projekta, ključne zahteve za izvedbo. Skupaj s projektne pisarno preučijo poslovne primere, že uspešno izvedenih projektov, se dogovorijo glede terminskih planov, zahtevah naročnika in odgovorijo na bistvena vprašanja. Projektne pisarna v sodelovanju s kadrovske managerji pregleda razpoložljivost virov in sestavi terminski plan. Projekt gre v izvedbo.

Projektne pisarna aktivno sodeluje s projektne timom pri izvedbi projekta. Obvešča o spremembah, svetuje, pridobiva ponudbe zunanjih izvajalcev ter sklepa pogodbe. S

strokovnjaki iz tehničnih področji izdeluje analize. V končni fazi, ko je projekt uspešno izveden, izpelje z naročnikom projekta primopredajo.

Slika 6: Splošen oris procesov med projektno pisarno in oddelki v organizaciji



Vir: E. Miranda, *Running the Successful Hi-Tech Project Office*, 2003, str. 45.

Podrobneje bomo spoznali vlogo projektne pisarne, ko bomo predstavili njene funkcije.

2.3 Vrste projektne pisarn

Projektne pisarne so organizacijski center v okviru projektnega managementa. Lahko je fizična ali pa virtualna. Čuček (2002, str 6-12) govori o treh tipih projektne pisarn:

Kontrolna pisarna

To je pisarna, ki v glavnem upravlja posamezne velike, kompleksne projekte. Njena posebnost je usmerjenost na en projekt, tako velik in kompleksen, da potrebuje več terminskih planov, ki jih je potrebno združiti v en terminski plan. Imajo lahko več

projektnih managerjev, od katerih je vsak neodvisno odgovoren za posamezen terminski plan projekta, potrebe po virih in z njimi povezane stroške, ki so vsi skupaj povezani v programski terminski plan. Vodi jo programski manager, ki je odgovoren za integracijo vseh terminskih planov, potreb po virih in stroških, da zagotovi uresničitev celotnega programa z načrtovanimi roki, stroški in kakovostjo. Uvajanje metodologij projektne managementa ustvarja pomembno vrednost pri projektu samem, ker začenja uvajati ponovljivost – terminski plan projekta, projektni plan pa postane sredstvo komunikacije med člani projektne tima in managementom organizacije.

Projektna pisarna poslovne enote

Na nivoju divizije ali poslovne enote bodo posamezni projekti še vedno potrebovali podporo projektne pisarne. Izziv na tej stopnji pa predstavlja integracija večjega števila različno velikih projektov, od majhnih kratkoročnih iniciativ, ki potrebujejo manj virov, do večmesečnih ali večletnih iniciativ, ki zahtevajo na desetine virov, veliko denarja in zapleteno integracijo tehnologij.

Vrednost projektne pisarne poslovne enote je integracija virov na ravni organizacije. To omogoča učinkovitejše upravljanje z viri na različnih projektih. Na primer, kjer na več projektih potrebujejo načrtovalca sistemov, projektna pisarna poslovne enote zagotavlja sistem za reševanje konfliktov pri tekmovanju za skupne vire in ugotavljanju relativnih prioritet projektov, tako da projekti z večjo prioriteto dobijo vire, ki jih potrebujejo, projekti z nižjo pa se začasno ali trajno ustavijo.

Projektna pisarna poslovne enote omogoča organizaciji ugotoviti, kje je pomanjkanje virov, in hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev glede najema ali zaposlitve novih virov. Ker projektna pisarna ostaja znotraj posameznega oddelka, se konflikti, ki jih ne more rešiti projektna pisarna, brez težav predajo vodstvu oddelka, končno odgovornemu za uspešnost znotraj oddelka.

Strateška projektna pisarna

Predstavljajte si organizacijo z veliko poslovnimi enotami in več podpornimi oddelki na nivoju poslovne enote in na nivoju korporacije ter projekte v izvajanju v posameznih oddelkih.

Projektna pisarna poslovne enote v tem primeru nima pooblastil za določanje prioriteten projektov s korporativne perspektive, vodstvo korporacije pa mora izbrati projekte, ki bodo kar najbolj uresničevali strateške cilje korporacije. Ti cilji lahko zajemajo dobičkonosnost, povečanje tržnega deleža, povečanje produktne linije, geografsko ekspanzijo. Samo organizacija na korporativnem nivoju lahko zagotavlja koordinacijo in pregled, potreben za izbiro, določanje prioriteten projektov ter kontrolo programov, ki prispevajo k uresničevanju korporativne strategije. To je strateška projektna pisarna.

Na najvišjem hierarhičnem nivoju je strateška projektna pisarna namenjena reševanju konfliktov glede omejenih virov s stalnim določanjem prioriteten projektov v celotni organizaciji. To pa ni izvedljivo brez nadzornega sveta, ki ga sestavljajo manager strateške projektne pisarne, management korporacije ter predstavniki poslovnih enot in funkcijskih oddelkov.

Nadzorni svet pregleda prispevek posameznega projekta h korporativnim ciljem ali ciljem poslovnih enot. Upošteva tudi prekrivanje in integracijo projektov.

Strateška projektna pisarna deluje na primarnem nivoju, da lahko izbira, določa prioritete in upravlja s projekti, ki so v interesu korporacije. Zagotavlja, da je metodologija projektne managementa prirejena potrebam celotne organizacije.

2.4 Funkcije projektne pisarne

2.4.1 Administrativna podpora projektom

Pri vseh projektih nastaja projektna dokumentacija. Z večanjem števila projektov v podjetju je le-te vse več, kar vzame članom projektnega tima veliko dragocenega časa. Podjetje je precej bolj učinkovito, če strokovnjaki opravljajo delo, za katero so usposobljeni, administrativna dela pa prepustijo projektne pisarni.

Projektne pisarne nudijo projektne managerjem in članom projektne timov administrativno pomoč na naslednjih področjih (Block & Frame, 1998, str. 11-15):

- Posodabljanje načrtov. Projektne tim je s pomočjo načrta informiran o tem kdo in kaj naj bi delal ter do kdaj mora biti delo dokončano. Razpored je potrebno posodabljanje sproti v skladu z dejanskimi spremembami.
- Spremljanje obremenitve zaposlenih. Ena izmed administrativnih nalog je spremljanje porabljenega časa posameznika na projektu. Tedensko ali mesečno morajo člani tima izpolniti obrazce o porabljenem času na posameznem projektu. Naloga projektne pisarne je čim bolj olajšati zbiranje teh podatkov.
- Izdelava in distribucija poročil. Vsak projekt zahteva periodično in tudi izredno poročanje o napredku. Projektne pisarne prilagodi poročila posameznim vpletenim stranem in jih razpošlje.
- Zbiranje, združevanje in arhiviranje dokumentacije. V vseh fazah projekta nastaja dokumentacija. To so raziskave, poročila, ocene, obrazci, mnenja, elaborati, specifikacije, zapisniki, predlogi, analize in drugo. Na njihovi podlagi nastaja baza znanja.
- Vzdrževanje delovne knjige projekta. Delovna knjiga prikazuje vse akcije in odločitve, sprejete pri izvajanju projekta. Njeno vodenje je primerno za velike in zahtevne projekte.

2.4.2 Svetovanje in izobraževanje

V projektne pisarni naj se združujejo znanja in izkušnje dobrih managerjev. Ustrezen kader lahko projektne pisarne zaposluje ali pa ga najema zunaj podjetja. Da bodo projektne timi delovali uspešno in strokovno jih je potrebno ustrezno izobraziti. Naloga projektne pisarne je strokoven in celovit pristop k usposabljanju vseh udeležencev na projektu.

Kar nekaj avtorjev je razpravljalo o nalogah projektne pisarne v okviru funkcije svetovanja projektne pisarne, med njimi Wysocki (2003, str. 405), Block in Frame (1998, str. 19-25), Hill (2004, str. 353-475), Čuček (2002, str. 11), Crawford (2005, str. 11). Navajajo naslednje funkcije:

- Pomoč pri planiranju projekta. Plan je podlaga za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti projekta. Planiranje projekta je zahtevno zaradi obilice neznank, ki se pojavljajo pri vsakem projektu. Projektne pisarne nudijo pomoč tako pri vsebini plana kakor tudi pri izbiri in ustrezni uporabi tehnik, metod in orodij planiranja.
- Sodelovanje pri zagonu projekta. Vse faze pred izvajanjem projekta se združijo v zagonu projekta. Nasveti v tej fazi so vedno dobrodošli, saj dober zagon pomeni večjo možnost uspešne izvedbe projekta.
- Ocenjevanje tveganja. Tveganje je sestavni del projektnega managementa in ga je potrebno obvladovati. Pri obsežnih, pomembnih in tveganih projektih mora projektne pisarne z ustreznimi kadri pomagati pri oceni tveganja.
- Izobraževanja in usposabljanja delimo glede na vir in vsebino. Glede na vir izobraževanja in usposabljanja jih Hill (2004, str. 281-284) deli na:
 - Notranja, ki jih izvajajo notranji izobraževalci. Problematična so zaradi visokih stroškov vzpostavitve in izvajanja izobraževanj, pozitivna stran pa je dobra prilagojenost organizaciji in njenim zahtevam. Zasledimo jih v velikih organizacijah.
 - Zunanja, ki jih izvajajo zunanje svetovalne in izobraževalne ustanove. Izbira primerne zunanje partnerje je naloga projektne pisarne. Pri tem je potrebno upoštevati obseg različnih izobraževalnih programov posameznega ponudnika in zmožnost njihove prilagoditve zahtevam in značilnostim podjetja. Bistveno je, da podjetje ve, kaj hoče.
 - Javno dostopna preko knjig, interneta itn. Ko jih projektne pisarne zasledijo in oceni njihovo primernost, jih lahko aplicirajo na podjetje. Slaba stran je neprilagojenost podjetju, pozitivna so nizki stroški aplikacije. Primerne so za manjša podjetja.

Glede na vsebino izobraževanja pa ločimo naslednje kategorije (Block & Frame, 1998, str. 38-41):

- Osnove projektnega managementa. Namenjena so novincem v projektne managementu. Opredelijo projektne management in ga vključijo v organizacijo podjetja.

- Nadgradnja projektnega managementa. Namenjena je projektnim timom. Pogloblja predhodno pridobljena znanja. Poleg teoretičnega dela vključuje tudi delavnice in delo na primerih iz prakse.
- Priprava na certifikat. V Sloveniji izvajajo certificiranje projektne managerjeve na Združenju za projektne management (ZPM). Za pridobitev certifikata je potrebno pridobiti standardna znanja iz projektne managementa in opraviti izpit.
- Programska oprema. Izobraževanja in usposabljanja za uporabo programskih orodij projektne managementa povečujejo učinkovitost projektne dela. Namenjena so vsem, ki prihajajo v stik s projektnim delom v podjetju.
- Izbrane teme: Za področja, kjer nam primanjkuje znanja, projektne pisarna organizira ožje usmerjena izobraževanja, kot so planiranje projektov, ocenjevanje tveganj, pogajanja ipd.
- Znanja splošnega managementa. Izobraževanja s področja splošnega managementa so namenjena managerjem projektov in posegajo na vsa področja splošnega managementa.

2.4.3 Kadrovska funkcija projektne pisarne

Pomembno je, da projektne pisarna dobro sodeluje s kadrovskim oddelkom v podjetju, saj se njuna področja dela delno prekrivajo, kar lahko privede do konfliktov. Zato je dobro, da se naloge jasno razdelijo. Wysocki (2003, str. 409) ter Block in Frame (1998, str. 50) govorijo o naslednjih nalogah, ki jih lahko izvaja projektne pisarna sama ali v sodelovanju s kadrovske funkcije:

- Prepoznavanje potrebnega znanja in sposobnosti za določeno delo. Prepoznavanje zahtev tako po managerskem kot tudi tehničnem znanju.
- Izbira projektne managerjeve. Naloga projektne pisarne je izbrati najprimernejšega projektne managerja za posamezni projekt. Pri tem si lahko pomaga z oblikovanjem baze o sposobnostih, znanjih in izkušnjah projektne managerjeve. Izbira zunanega ali notranjega managerja je pogojena s kadrovske politiko in z razpoložljivostjo ustreznega kadra.
- Pomoč pri izbiri projektne tima. Projektne pisarna pomaga managerju posameznega projekta pri oblikovanju tima, saj ve, kdo ima zahtevane lastnosti in znanja v podjetju ter kakšna je njegova obremenjenost.
- Ocenjevanje dela in sposobnosti. Projektne pisarna ocenjuje delo in sposobnosti projektne managerjeve in projektne tima. Ocene dela se dodajo bazi podatkov o usposobljenosti posameznikov v podjetju, kar olajša kadrovanje pri prihodnjih projektih.
- Nagrajevanje projektne managerjeve. Projektne delo je stresno in navadno zahteva tudi nadurno delo. Sistem nagrajevanja mora biti narejen tako, da bo managerjeve projektov vzpodbujal in motiviral.

2.4.4 Razvoj metod, predpisov in standardov projektne managementa

Pri vzpostavljanju standardov, metod in predpisov je v prvi fazi potrebno določiti vire, na podlagi katerih bodo standardi oblikovani. Nato je treba prepoznati, kateri standardi so potrebni, uvesti želene standarde ter nazadnje spremljati njihovo izvajanje in učinkovitost (Hill, 2004, str. 74).

Wysocki (2003, str. 406) pravi, da ima funkcija razvoja in izvajanja metod, standardov in predpisov izmed vseh funkcij projektne pisarne največji vpliv na projektno kulturo v podjetju, zato je pri njihovem oblikovanju dobrodošlo sodelovanje čim širšega kroga ljudi v njem.

Standarde, metode in predpise iz projektne managementa lahko oblikujemo na podlagi:

- lastnih izkušenj,
- primerjave s podjetji, ki imajo dobro razvit projektne management,
- primerjave s sorodnimi podjetji ter z najboljšimi podjetji v panogi in širše,
- usmeritev oblikovalcev standardov,
- strokovne literature.

2.4.5 Informacijska podpora projektom

Projektne pisarna in projektne management ne more učinkovito delovati brez ustrezne informacijske podpore. Informacijski sistem mora biti načrtovan tako, da upošteva tako potrebe projekta in projektne managementa kot tudi potrebe celotne organizacije. Projektne managerjem mora nuditi pomoč pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta s pomočjo ustreznih programskih orodij. Članom projektne tima mora zagotoviti preprosto in učinkovito delovno okolje, preko katerega lahko komunicirajo in enostavno dostopajo do skupne baze podatkov. Pooblaščenim nadzornikom projekta mora omogočati enostavno in sprotno nadziranje planiranja in izvajanja projekta ter v primeru odstopanj preventivno ukrepanje.

Wysocki (2003, str. 407) opredeli informacijsko podporo projektom kot samostojno funkcijo projektne pisarne. Crawford (2005, str. 10) in Čuček (2002, str. 10) poudarita izbiro kompatibilnega projektne-informacijskega sistema z obstoječim informacijskim sistemom v podjetju ter ustreznih programskih orodij za podporo projektne delu. Le tako naj bi delo in komunikacija med prostorsko dislociranimi člani projektne timov potekala nemoteno.

Naloge projektne pisarne v povezavi s projektne informacijskim sistemom so (Wysocki, 2003, str. 407):

- Ocenjevanje in izbira informacijskega sistema. Potrebno je spoznati funkcije posameznih programskih rešitev, jih oceniti ali upoštevajo omejitve in značilnosti podjetja, jih testirati ter izbrati najprimernejšo.
- Izbira ponudnika. Ponudnika izberemo glede na stopnjo zahtevane prilagoditve informacijskega sistema podjetju, poprodajne storitve v smislu usposabljanja in pomoči ob težavah, reference ponudnika ter seveda cene programske opreme in storitev. Burke (2004, str. 328) celo pravi, da naj projektna pisarna najprej izbere ponudnika in šele nato skupaj z njim izbere optimalno informacijsko rešitev.
- Nastavitve, vzdrževanje in posodobitve. Informacijski sistem je potrebno nastaviti, vzdrževati in posodabljanjati, za kar skrbi projektna pisarna s sodelavci.

2.4.6 Kontroliranje projektov

S kontrolo pridobimo pomembne podatke o pravilnosti izvedbe projekta. Kontrola oz. revizija je formalno nadziranje izkazovanja pojavov s podatki in obravnavanje podatkov ter kontrola kontrolnih mehanizmov. Kontrolo lahko izvaja projektna pisarna, lahko pa le poda zahtevo za njeno izvedbo pristojnemu organu, pregleda rezultate in ukrepa v skladu s svojimi pooblastili. Rozman (2002, str. 74) opredeli štiri področja revizije projekta:

- preverjanje pravilnosti managementa in izvajanja projekta,
- preverjanje ustreznosti plana, organiziranja, vodenja in kontroliranja projekta,
- preverjanje organizacijske strukture projekta in
- preverjanje, ali se je planirano dejansko izvedlo.

2.4.7 Ostale funkcije

Poleg naštetih funkcij projektne pisarne lahko uvrstimo še naslednje:

- Spremljanje stroškov. V mnogih podjetjih je izredno težko dobiti podatke o stroških, ki se nanašajo na konkreten projekt. Računovodski sistemi so velikokrat rigidni in jih je težko posodobiti in prilagoditi projektному delu. Projekti se izvajajo izven meja oddelkov in funkcij, zato je ugotavljanje realnih stroškov še toliko težje. Pri izvajanju projektov je sledenje stroškov ter dejansko porabljenih delovnih ur izredno pomembno in tudi zahtevno delo. Naloga projektne pisarne je zbirati te podatke, jih preveriti, izdelati končno finančno sliko projekta ter izdelati ocene trenutnih in prihodnjih varianc stroškov.
- Nadzor nad projekti. V podjetjih brez projektne pisarne so nadzorniki projektov vodilni managerji podjetja. Za učinkovit nadzor nad delom projektnega managerja jim primanjkuje časa, včasih tudi znanja. Dovolj znanja in izkušenj ima projektna pisarna. Nadzor lahko izvaja sprotno, na kritične situacije se odziva s predlogi za ukrepe. Rezultat je razbremenjen management podjetja in učinkovitejši nadzor projektov.
- Stik z naročnikom. Če želimo, da bo naročnik zadovoljen z rezultatom projekta, moramo govoriti isti jezik. Poznati moramo njegove želje in z njim intenzivno

komunicirati. Dogaja se, da naročnik na strani izvajalca projekta nima enega sogovornika, ampak mora iskati informacije po vsem podjetju. To seveda ne pripomore k učinkovitemu komuniciranju. V primeru, da projektni manager, ki je sicer za to nalogo najprimernejši, ne zmore opravljati te funkcije mu pomaga projektna pisarna.

- Preverjanje skladnosti projektov s strategijo podjetja. Z vidika podjetja je nesmiselno izvajati projekte, ki niso usklajeni z njegovo strategijo. Projektna pisarna mora poznati strategijo podjetja in značilnosti posameznih projektov. Presoditi mora, ali so posamezni projekti usklajeni s strategijo podjetja in izločiti tiste, ki niso.
- Posredovanje med obstoječo (linijsko) in projektno organizacijo. Do nesoglasij navadno prihaja med funkcijskimi in projektnimi managerji. Projektna pisarna si mora prizadevati za objektivno in konstruktivno reševanje konfliktov. Delovati mora v dobro celega podjetja, četudi na račun projektne managerja.

2.5 Organizacija projektne pisarne

Organizacija projektne pisarne je odvisna od velikost podjetja, projektne managementa v podjetju, organizacijske strukture, od števila, obsega, zahtevnosti in vrste projektov, dejavnosti podjetja, kadrov in drugi dejavnikov. Od njih je odvisno kakšne naloge bo pisarna opravljala in v kakšnem obsegu, kar vpliva tudi na kadrovske zasedbo projektne pisarne.

Poznamo virtualno in fizično projektno pisarno. Wysocki (2003, str. 409) pravi, da ima fizična projektna pisarna svoj geografsko določen prostor. Zmožna je izvajati vse funkcije projektne pisarne in navadno zaposluje več ljudi, vključno s projektnimi managerji. Podjetja pa so lahko tudi geografsko dislocirana, zato je nemogoče vse delo opraviti na eni lokaciji. Delo fizične projektne pisarne v takem primeru dopolnjuje virtualna projektna pisarna, ki nudi podporo virtualnim projektnim timom. Virtualna projektna pisarna mora poskrbeti za učinkovito komuniciranje s pomočjo sodobne tehnologije in za ažurnost podatkov projektne informacijske sistema. Popolnoma virtualna projektna pisarna je v praksi redkost. Navadno gre za zamenjavo pojmov informacijsko podprte projektne pisarne in virtualne projektne pisarne.

2.6 Kadrovska zasedba projektne pisarne

V idealni zasedbi bi morala projektna pisarna zaposlovati naslednje kadrovske funkcije (Čuček, 2002, str. 4-12): manager projektne pisarne, organizator projekta, administrativni strokovnjak, operativni finančni strokovnjak, operativni pravni strokovnjak, strokovnjak za upravljanje tveganj, strokovnjak za naročila in nabavo, specialisti za različna tehnična področja projekta, strokovnjak za informacijsko podporo, programsko-projektni avditor.

Premec (2002, str. 14), Crawford (2005, str. 13), Paradiž (2002, str. 35) ter Kendal in Rolins (2005, str. 23) trdijo, da bi v projektni pisarni poleg managerja projektne pisarne morali biti zaposleni še administrator, skrbnik informacijskega sistema, projektni manager, usklajevalec projektov, kadrovski manager, planer, svetovalec, finančni analitik, analitik tveganja, skrbnik baze znanja, strokovnjak za nabavo in razpisne postopke ter specialisti z različnih tehničnih področij.

Manager projektne pisarne je koordinator projektne pisarne in nosi odgovornost za njeno delo. Zato bomo podrobneje razčlenili samo njegove naloge, pristojnosti in odgovornosti (Premec, 2002, str. 15-17):

Naloge:

- organiziranje in vodenje dela,
- pripravljanje izhodišč za oblikovanje globalnih strategij,
- izdelovanje modelov poslovnih procesov za projektni management,
- postavitve organizacije managementa projektov v organizaciji,
- analiziranje poteka projektne dela v organizaciji ter predlaganje dopolnitev in korekcij organizacije managementa projektov v organizaciji,
- svetovanje pri pripravi zbirnih poročil o napredku projektov,
- izboljševanje sistema spremljanja in poročanja o projektu ter sistema zagotavljanja kakovosti,
- priprava četrtnega poročila o izvajanju projekta in sodelovanje s strokovnjakom za finančne zadeve pri integraciji poročila, ki služi za črpanje posojilnih sredstev za projekt,
- priprava poročila o napredku projekta za programski svet in sodelovanje z managerjem projekta pri pripravi,
- priprava kontrolnega poročila o projektu in podprojektih za managerja projekta,
- analiziranje tveganj in priprava predlogov za korektivne aktivnosti.

Pristojnosti:

- samostojno izvaja dela in naloge, predvidene za to delovno mesto,
- v okviru svojega dela ima pravico poseganj v organizacijske enote organizacije z zahtevami za posredovanje podatkov,
- opravlja nadzor nad delom delavcev pri projektih,
- skupaj z nadrejenimi razporeja delavce pri projektih in usklajuje načrtovani obseg dela,
- potrjuje nadure delavcev pri projektih,
- nadzoruje motivacijske sisteme projektov,
- predstavlja družbo v okviru dodeljenih nalog pri zunanjih institucijah in poslovnih partnerjih,

- zbira podatke za pripravo kontrolnih poročil, poročila o napredku projekta in poročila o izvajanju projekta,
- vnaša podatke o dejanskem napredovanju podprojektov v plane,
- obvešča managerja projekta o zamudah pri uresničevanju planov,
- pripravlja predloge za zmanjšanje oziroma odpravo zamud pri uresničevanju planov.

Odgovoren je za:

- pravočasno obveščanje managerja projekta ali organizacije o vseh vprašanih, ki so pomembna za določanje in izvajanje poslovnih funkcij, načrtov in planov ter poslovanje organizacije,
- strokovno in pravočasno opravljeno delo, določeno z opisom delovnega mesta, individualno pogodbo, pooblastili in nalogami,
- sprejete odločitve pri vodenju,
- pripravo in usklajevanje ter doseganje letnega plana dela,
- podana stališča ali usmeritve za delo drugih organizacijskih enot,
- porabo sredstev v okviru letnega plana,
- pravočasno reševanje morebitnih problemov pri projektih,
- pravilnost in zakonitost dela pri projektih,
- pravočasno opozarjanje na odmike od kazalcev uspešnosti projekta,
- pravočasno opozarjanje na odmike od podrobnega plana projekta,
- spremljanje izvajanja projekta,
- upravljanje sistema poročanja na projektu,
- koordinacijo dela vseh članov projektne pisarne.

Manager projektne pisarne predstavlja povezavo med vodstvom podjetja, projektnim managementom ter člani projektnih timov. Njegovo osnovno delo je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje zaposlenih v projektne pisarni. Manj kot ima podrejenih, več operativnih nalog mora opravljati sam. Odloča o nalogah projektne pisarne, jih delegira in koordinira ter svetuje vodstvu organizacije.

Zgrešena je miselnost, da ima vsaka projektne pisarna vse zgoraj naštetih funkcije zaposlenih v projektne pisarni. Pri manjših podjetjih se nekatere od teh vlog združujejo. Dandanes ni nobena redkost, da nekateri kadri delajo na lokaciji naročnika izven matičnega podjetja. V novem okolju mora naročnik zagotoviti takšne psihološke delovne pogoje, ki pozitivno vplivajo na člane projektne pisarne. Zunanji kadri morajo biti sprejeti v delovno in socialno okolje, pri čemer se morajo čutiti zaželeni.

3 PROJEKTNA PISARNA V PODJETJU ADACTA LJUBLJANA d.o.o.

3.1 Predstavitev podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.

Podjetje Adacta Ljubljana d.o.o. je del skupine Adacta Holding, ki je regionalno IT podjetje usmerjeno v svetovanje, razvoj in implementacijo poslovno informacijskih sistemov. Deluje že od sredine 80-ih let. S sedeži v Ljubljani, Zagrebu in Beogradu zaposluje več kot 160 strokovnjakov, ki so do sedaj uspešno zaključili številne informacijske projekte za več kot 220 domačih in tujih podjetij iz različnih dejavnosti, od proizvodnih do bančnih ter finančnih institucij. Povprečna rast podjetja v zadnjih letih je kar 30%. Delovanje skupine Adacta sega med drugim v Avstrijo, Belorusijo, Bosno in Hercegovino, Dansko, v Češko republiko, Madžarsko, Hrvaško, v Makedonijo, Nemčijo, na Poljsko, v Rusijo, Srbijo, Veliko Britanijo ter ZDA.

S statusom Microsoft Gold Certified Partner in kompetencami za Business Solutions, ISV Software Solutions ter Data Management Solutions so vodilni implementator poslovne Microsoft Navision rešitve v regiji. Adacta se povezuje z različnimi podjetji, ki so med vodilnimi na svojem področju: Microsoft, IBM, Oracle in Partner Power International.

Ta diplomska naloga se bo navezovala samo na podjetje Adacta Ljubljana. Le-to je bilo ustanovljeno leta 1989 in zaposluje več kot 100 strokovnjakov s področja svetovanja in razvoja programske opreme. V letu 2003 je pridobilo naziv Microsoft Gold Certified Partner in potrdilo vodilno mesto med Microsoft Partnerji za implementacijo rešitev Microsoft Dynamics NAV z več kot 30% tržnim deležem v Sloveniji, lani pa je bilo nagrajeno še s prestižnim članstvom v Microsoft Dynamics President's Club 2007.

3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote:

Poslanstvo

V Adacti z razvojem in implementacijo lastnih in tujih informacijskih rešitev, ki temeljijo na najboljših poslovnih praksah, naročnikom in partnerjem omogočajo hitrejši razvoj in pomembno konkurenčno prednost.

Vizija

Njihova vizija je postati vodilno regijsko podjetje za implementacijo poslovno informacijskih sistemov in razvoj informacijskih rešitev za finančno in drugo industrijo ter gojiti strateško partnerstvo s pomembnimi IT podjetji.

Vrednote

Uspeh graditi na zadovoljstvu poslovnih partnerjev na eni strani in zadovoljstvu sodelavcev na drugi strani. Trudijo se biti najboljši v tem kar počnejo. Rezultati dela so glavno merilo njihove uspešnosti. Želijo si dolgoročne uspešnosti, zato nenehno iščejo

nove izzive, razvijajo svoje sposobnosti in širijo svoja znanja. Spodbujajo kreativno in sproščeno delovno okolje, ki njihovim sodelavcem omogoča strokovno in osebno rast.

3.1.2 Osnovne dejavnosti ter informacijske rešitve podjetja

Osnovne dejavnosti podjetja:

- IT & poslovno svetovanje,
- razvoj programske opreme,
- implementacija programske opreme,
- vzdrževanje programske opreme.

Za boljše razumevanje projektnega okolja v podjetju naštejmo še nekatere informacijske rešitve podjetja:

Microsoft Dynamics NAV - celovita in integrirana poslovna rešitev, ki omogoča:

- upravljanje financ,
- kontroling in izdelovanje poslovnih analiz,
- upravljanje sodelovanja vzdolž nabavne in prodajne verige,
- upravljanje skladišča in materialnih tokov,
- upravljanje proizvodnje,
- upravljanje odnosov s strankami (CRM),
- upravljanje kadrov ter
- podpira e-poslovanje.

Bančništvo in finance

- AdTreasury - informacijski sistem za zakladništvo in finance
- AdLeasing - informacijski sistem za podporo prodaji leasing produktov
- AdBis - celovit bančni informacijski sistem za podporo poslovanju fizičnih in pravnih oseb
- InetBank - rešitev elektronskega bančništva za pravne in fizične osebe
- AdArchive - sistem za arhiviranje podatkov v elektronski obliki
- Adacta Card Pro - programska rešitev za uporabo pametnih kartic za avtentikacijo uporabnikov v notranjih in zunanjih informacijskih sistemih, digitalni podpis elektronskih dokumentov in šifriranje podatkov na najvišjem varnostnem nivoju
- X-Comm - sistem za avtomatsko elektronsko izmenjavo podatkov
- CredSis - centralni bonitetni sistem

Zavarovalništvo

- AdInsure - informacijski sistem za zavarovalnice
- AdTreasury - informacijski sistem za zakladništvo in finance

Telekomunikacije

- AdDir - "back office" informacijski sistem, ki podpira vse aktivnosti in procese na področju založništva
- AdAssist - sistem, ki podpira delovanje službe informacij
- AIPS – rešitev za posredovanje informacij preko tiskanih in elektronskih medijev
- PAYNET - rešitev za izvajanje plačil z mobilnimi (GSM) aparati, namenjena predvsem posredovanju majhnih in srednje velikih plačil

Informacijski ponudniki

- AIPS - rešitev za posredovanje informacij preko tiskanih in elektronskih medijev

Farmacija in prehrabena industrija

- SAKTE - sistem za avtomatsko in polavtomatsko kontrolo tiskane embalaže in navodil za zdravila

Podjetje se zaveda, da je za razvoj učinkovite rešitve potrebno poglobljeno razumevanje problema, ki ga rešuje. Potrebna so tudi znanja s področja razvoja programske opreme in informacijskih sistemov, vendar je velikega pomena tudi to, da se pred začetkom razvoja in implementacije informacijske rešitve poglobi v delovanje podjetja, poteze njegovih poslovnih procesov in tako pride do zanj optimalne rešitve. Zato ponujajo tudi svetovalne storitve, ki obsegajo sledeča področja:

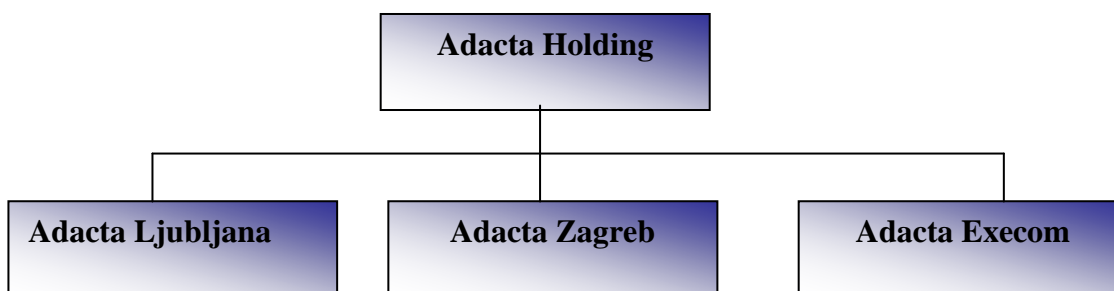
- IT svetovanje,
- svetovanje pri združitvah in prevzemih,
- svetovanje na področju varnosti sistemov.

3.2 Analiza stanja

3.2.1 Organizacijska struktura podjetja

Skupino Adacta tvorijo krovno podjetje Adacta Holding d.o.o. ter podjetja Adacta Ljubljana d.o.o., Adacta Zagreb d.o.o. in Adacta Execom Beograd d.o.o.

Slika 7: Prikaz skupine Adacta

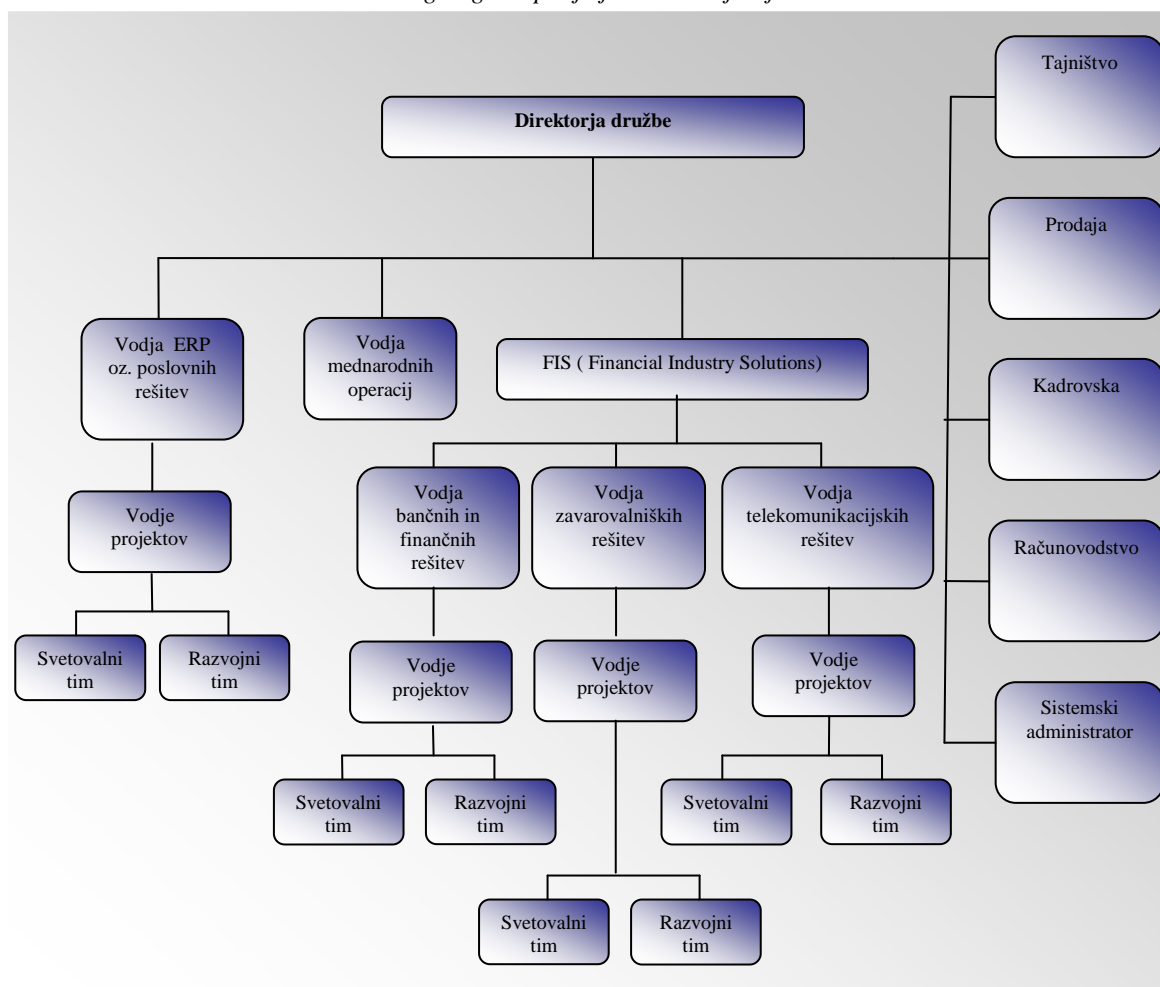


Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2008

Diplomska naloga se navezuje le na Adacto Ljubljana d.o.o. Za podjetje je značilna neformalna organizacijska struktura. Formalizirane so le funkcije vrhnjega managementa, za zaposlene pa velja mrežna organizacija.

Organizacijska struktura je prikazana v organigramu na Sliki 8. Adacta Ljubljana je razdeljena na dva večja oddelka in sicer na ERP oz. oddelek poslovnih rešitev in FIS oz. oddelek bančnih, finančnih, zavarovalniških in telekomunikacijskih rešitev. Imajo tudi vodjo mednarodnih operacij, ki je zadolžen za vodenje večjih mednarodnih projektov in si projektno ekipo v dogovoru z vodstvom sestavi izmed vseh razpoložljivih kadrov v podjetju.

Slika 8: Organigram podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.



Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2008.

Vrhni management sestavljajo: dva direktorja, pet vodij posameznih področij dela in vodja mednarodnih operacij. Podporne funkcije pa sestavljajo vodja prodaje ter dve svetovalki v prodaji, dve kadrovske svetovalki, ki sta neposredno odgovorni direktorjema, računovodkinja ter asistentka v računovodstvu, sistemski administrator, vodja tajništva in dve tajnici. Adacta je razdeljena na dva večja oddelka, ki imata več vodij posameznih področij dela. V vsakem oddelku je še nekaj pododdelkov, ki niso strogo formalni in imajo

po enega ali dve vodji. V vsakem od oddelkov pa imajo razvojno in svetovalno ekipo. V organigramu smo posplošili prikaz in nismo vrisali pododdelkov. Prikazali smo samo nivo projektnih vodij. Projektni managerji si v dogovoru z vodstvom sestavijo projektne time izmed kadrov v razvojni in svetovalni skupini.

V podjetju Adacta Ljubljana je več kot 100 redno in pogodbeno zaposlenih delavcev, med njimi doktor znanosti, nekaj magistrov, en z MBA, večina pa je univerzitetnih diplomantov. V celotni skupini Adacta je kar 67% zaposlenih z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo ter nekaj študentov. Njihovi strokovnjaki so se izobraževali tudi v tujini: ZDA – univerzi UCSC in Clark University, Velika Britanija – Cambridge, York, Nemčija – univerzi v Münchnu in Dortmundu, Francija – mednarodna poslovna šola INSEAD v Fontainebleau in Ecole superieure de Commerce v Brestu.

Njihovi zaposleni se neprestano tudi dodatno izobražujejo na seminarjih in konferencah Microsoft: Fusion, Tech Ed, PDC - Professional Developers Conference, NT konferenca, Windays, Microsoftovih in Microsoft Dynamics NAV seminarjih za pridobitev certifikatov; Oracle razvojnih konferencah SIOUG; na šolanjih za pridobitev naziva preizkušenega notranjega revizorja oz. za preizkušenega davčnika ter na internih Adactinih predavanjih in delavnicah z lastnimi ali gostujočimi predavatelji kot tudi s sodelovanjem na zahtevnih projektih in s strokovno interdisciplinarnimi sodelavci.

3.2.2 Tipi projektov

Če se navežemo na teorijo v poglavju 1.2.2 in poskušamo opredeliti Adactine projekte razvoja informacijskih rešitev, ugotovimo, da bi večina projektov po velikosti in sestavi spadala med kompleksne projekte, na katerih sodeluje več poslovnih funkcij. Izjema bi bili le projekti posameznih specifičnih informacijskih podsistemov, ki pa so izpeljani v okviru pododdelka Support. Po načinu izvedbe razvrstimo projekte med enkratne, saj moramo na vsako podjetje gledati kot na samostojno, unikatno enoto, ki ima svojo specifično organizacijo. Glede na določenost in tveganje lahko projekte razvoja informacijskih rešitev brez težav uvrstimo med deterministične projekte, saj so cilji in aktivnosti znani vnaprej pred fazo izvajanja. Pri delitvi po skupnih interesih pa ugotovimo, da so projekti razvoja informacijskih rešitev ekonomski oziroma tehnološko tehnični. Pri opredelitvi glede na objekt projekta, ki loči projekte na podlagi merljivosti in otipljivosti cilja ugotovimo, da je projekte razvoja informacijskih rešitev zelo težko opredeliti, saj je po eni strani razvita informacijska rešitev kot objekt merljiva in bi jo lahko uvrstili med fizične projekte, po drugi strani pa je objekt kot končni cilj skupek ukazov - programske kode, ki ni otipljiva in jih tako lahko razvrščamo med abstraktne projekte. Ne glede na vrsto projekta pa zahtevajo vsi projekti, kot skupek številnih aktivnosti, akterjev in virov, ustrezno ravnanje – učinkovit projektni management.

3.2.3 Projektni management

Adacta ima izkušnje s področja projektnega managementa že vse od samega začetka delovanja. Delo v podjetju je izključno projektno naravnano. Realizirali so že preko 220 projektov. Projektni management je način dela, ki je uveljavljena praksa v podjetju. Zavedajo se, da s projektnim managementom optimizirajo učinkovitost in najboljšo kombinacijo treh osnovnih konkurenčnih dejavnikov: čas, stroški in kakovost. V podjetju se zavedajo pomena uspešno izvedenih projektov. Pripadnost podjetju in motiviranost za projektno delo je na visoki ravni. Znanju pripisujejo velik pomen, zato se njihovi zaposleni konstantno dodatno izobražujejo. Kljub temu, da je projektni management v podjetju na visoki ravni so se z rastjo podjetja pojavili določeni problemi. Z večanjem števila projektov v podjetju postaja vodstvo preobremenjeno. Tega problema se dobro zavedajo in ga poskušajo postopno rešiti.

Za učinkovit projektni management je potrebna tudi dobra metodologija. V prilogi št. 1 smo podrobneje predstavili projektno metodologijo v oddelku ERP. *Analiza* projekta se začne s pripravo detajlnega projektnega načrta. Ta zajema aktivnosti: priprava in planiranje projekta, delavnice in razgovori s ključnimi uporabniki, analiza organizacije in procesov, dokumentacija in strukturiranje funkcionalnih zahtev. Po potrditvi dokumenta funkcionalnih potreb sledi *dizajn*. Dizajn aplikacije se naredi skupaj s ključnimi uporabniki. Izdelava se prototip za kritične funkcionalnosti ter natančen načrt za razvoj in testiranje. Naslednja faza je *razvoj in testiranje* aplikacije. Ko so opravljena notranja testiranja se poda aplikacijo v testiranje uporabnikom. Morebitne napake v delovanju se odpravijo in sledi priprava načrta za uvajanje aplikacije, migracije podatkov ter šolanje uporabnikov. Zadnja faza pred preходом v živo je *uvajanje* aplikacije. Naredijo se finalne nastavitve sistema, migracija podatkov, priprava uporabniške dokumentacije ter natančen načrt prehoda aplikacije v delovanje. Ko so vse našteje aktivnosti izvedene in je končano šolanje uporabnikov, se aplikacija lahko začne uporabljati. S tem je zaključena implementacija. Projekt je v fazi *prevzema in podpore*. Naročnik podpiše prevzemni zapisnik. Na željo naročnika se sklene vzdrževalna pogodba, s katero nudi podjetje naročniku vzdrževanje sistema.

3.3 Strategija razvoja

Adacta se zaveda, da mora za uresničitev vizije nenehno rasti in izboljševati svojo učinkovitost. Nove projektne managerje zato izobražujejo na področju projektnega managementa in najboljše prakse podjetja. Rast zagotavljajo z večanjem tržnega deleža na zdajšnjih trgih, geografsko širitvijo in uvajanjem novih produktov oz. storitev. Prizadevajo si, da obdržijo vse svoje zdajšnje stranke in pridobijo nove, investirajo v nove produkte in trge. Prodaja je sistematizirana in konstantna in pri njej sodelujejo vsi ključni ljudje podjetja.

Učinkovitost zagotavljajo z ustrezno usposobljenimi človeškimi viri, učinkovitimi orodji, organizacijo in motivacijo. Ključne ljudi v podjetju stimulirajo s partnerskimi in podobnimi programi, zaposlenim so z ustrezno motivacijo omogočili, da uvidijo izziv v napredovanju in jasno povezavo med rezultati svojega dela in njihovo nagrado. Zavzemajo se za ustvarjanje dobre klime v podjetju. Svojo konkurenčno prednost gradijo na izbiri pravih produktov in izgradnji metodologij, ki omogočajo večjo produktivnost. Zavzemajo se za ohranjanje in prenos znanja med zaposlenimi in jim tako omogočajo dostop do novih, najboljših znanj. S pomočjo učinkovite organizacije se nenehno prilagajajo razmeram na trgu in se zavzemajo za fleksibilno organizacijo fiksnih vrednot, ki zagotavlja zaposlenim občutek varnosti in stabilnosti. S pomočjo notranjega kontrolinga preverjajo učinkovitost poslovanja in se zavzemajo za še večjo uspešnost.

3.4 Organiziranost projektne pisarne v podjetju Adacta d.o.o

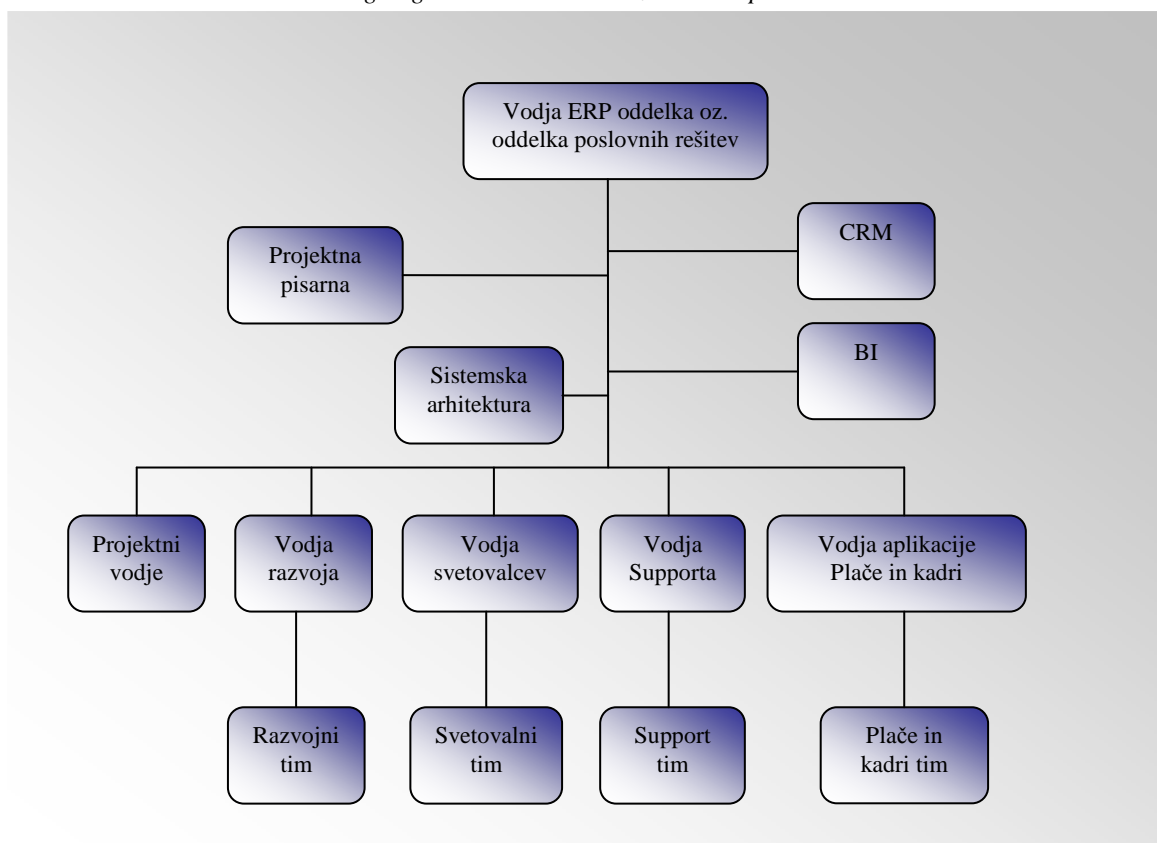
V spodnjih vrsticah bomo predstaviti organiziranost projektne pisarne v podjetju Adacta Ljubljana d.o.o.. Projektna pisarna v podjetju deluje od oktobra 2006. Podjetje se je odločilo na začetku vzpostaviti projektno pisarno samo v enem oddelku. Le tam, kjer so jo najbolj potrebovali. Ključni razlog za vpeljavo je bilo izgubljanje informacij. Podjetje je v zadnjih letih zelo zraslo po številu projektov in po številu zaposlenih. To pa je vodilo v težave, ki so jih s projektno pisarno in ustrezno informacijsko podporo začeli reševati.

3.4.1 Organizacija projektne pisarne

Projektna pisarna podjetja Adacta d.o.o. je geografsko locirana na sedežu podjetja v Ljubljani in sicer v oddelku ERP oz. oddelku poslovnih rešitev. Organizirana je kot fizična projektna pisarna z ustrezno podporo informacijskega sistema. Odprli so novo delovno mesto vodje projektne pisarne. V teoriji najdemo naziv »manager projektne pisarne«, vendar so se v podjetju odločili za naziv delovnega mesta »vodja projektne pisarne«. Na to delovno mesto so postavili že zaposleno sodelavko, ki je do sedaj delala v administraciji podjetja. Le-ta je neposredno podrejena vodjema ERP oddelka. Na Sliki 9 na str 35 smo prikazali organigram oddelka ERP oz. oddelka poslovnih rešitev. Ta oddelek implementira in vzdržuje štiri programske rešitve in sicer: Microsoft Dynamics NAV, Axapta, CRM in BI.

S programsko rešitvijo Microsoft Dynamics NAV se ukvarja največji delež zaposlenih v oddelku, od teh je nekaj strokovnjakov še za programsko rešitev Axapta. Posebej pa so zaposlili določeno število strokovnjakov za programske rešitve BI in CRM.

Slika 9: Organigram ERP oddelka oz. oddelka poslovnih rešitev



Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2008.

3.4.2 Vloga projektne pisarne

Na Adacti so se zavedali, da je uvedba projektne pisarne zahtevno delo, zato so jo v začetni fazi uvedli le na enem oddelku in sicer na oddelku ERP oz. oddelku poslovnih rešitev. Kasneje naj bi projektna pisarna postopno prevzemala vse več projektov tudi iz drugega oddelka. V končni fazi naj bi projektna pisarna zagotavljala primerno tehnično podporo tako projektnim managerjem kot tudi vodstvu organizacije, članom projektnih timov in ostalim zaposlenim. S tem bi jim omogočala osredotočanje na najpomembnejše stvari, na katere bodo imeli tako večji vpliv in boljše rezultate kot sicer.

Projektna pisarna skrbi za administrativno tehnični del projektnega managementa in omogoča projektnim managerjem osredotočanje na pomembne dolžnosti vodenja, pogajanj, odnosov s strankami, ostalim zaposlenim pa lažji dostop do vseh informacij.

Glavni razlogi, zaradi katerih se je podjetje Adacta odločilo za uvedbo projektne pisarne, so:

- boljši pretok informacij,
- razbremenitev vodij,
- administrativna podpora,
- možnost ažurnega spremljanja stanja projektov s strani vodstva,

- krajši čas izvedbe,
- delitev znanja, organizacija,
- obvladovanje obremenjenih ljudi,
- višji nivo doseganja ciljev in
- poenotenje načina dela.

3.4.3 Funkcije projektne pisarne

Opisali bomo načrtovane funkcije in naloge, ki naj bi jih projektna pisarna v začetni fazi opravljala. Ni realno pričakovati, da že na začetku projektna pisarna opravlja vse funkcije, ki smo jih opredelili v poglavju 2.4. Vodstvo podjetja je želelo, da se projektna pisarna formira počasi in da najprej zajema le naslednje funkcije:

- Administrativna podpora projektom:
 - Formalna komunikacija,
 - Poročila, zapisniki, specifikacije,
 - Zbiranje, združevanje in arhiviranje dokumentacije,
 - Urejanje baz podatkov.
- Spremljanje obremenitve zaposlenih.
- Koordinacija razvoja informacijske podpore.
- Organizacija izobraževanj.
- Mentorski sistem.
- Planiranje in sestavljanje projektnih timov.
- Izdelava terminskih planov.

Projektna pisarna naj bi skrbela za administrativno podporo. Zadolžena naj bi bila za obveščanje, organizacijo sestankov, pisanje poročil, specifikacij in zapisnikov. Prav tako naj bi spremljala obremenitve zaposlenih. Tedensko morajo člani projektne pisarne vpisati planirane aktivnosti v obstoječ informacijski sistem. Naloga projektne pisarne je, da spremlja planirane aktivnosti projektne pisarne. Zadolžena naj bi bila za zbiranje, združevanje in arhiviranje projektne dokumentacije. Skrbela naj bi za ažuriranje podatkov v različnih bazah. Vodja projektne pisarne naj bi sodeloval tudi pri planiranju projektne pisarne in pri terminskih planih.

Projektna pisarna naj bi nudila pomoč pri organizacijskih spremembah. Organizirala naj bi izobraževanja in delavnice, ki bi jih vodili interni in drugi strokovnjaki, ter urejala prijave na strokovne izpite. Navision strokovnjaki morajo opraviti strokovne izpite iz Microsoft Dynamics NAV, da pridobijo Microsoftove certifikate. Naloga projektne pisarne je, da jim pomaga pri pripravi na te izpite, priskrbi ustrezno literaturo ter jih prijavi na razpisane roke izpitov. Vodja projektne pisarne naj bi skrbel tudi za mentorski sistem v podjetju. Vsak novi zaposleni dobi izkušenega mentorja iz podjetja, ki mu na začetku pomaga pri delu. Vodja projektne pisarne tesno sodeluje tudi s kadrovskim oddelkom.

Projektna pisarna ne more učinkovito delovati brez ustrezne informacijske podpore. Informacijski sistem mora biti načrtovan tako, da upošteva tako potrebe projektne pisarne, projekta in projektne managementa kot tudi potrebe celotne organizacije. Projektnim managerjem mora nuditi pomoč pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta s pomočjo ustreznih programskih orodij. Članom projektne pisarne mora zagotoviti preprosto in učinkovito delovno okolje, preko katerega lahko komunicirajo in enostavno dostopajo do skupne baze podatkov. Vodji projektne pisarne mora nuditi načine za preprosto urejanje baz podatkov in ustrezno podporo pri združevanju in analiziranju teh podatkov ter pri pripravi raznih poročil. Vodja projektne pisarne je zadolžen za zbiranje predlogov o ustrezni rešitvi, koordinacijo razvoja programske rešitve, ki bi nadgradila že obstoječi informacijski sistem v podjetju.

Sčasoma naj bi projektna pisarna sodelovala tudi pri spremljanju stroškov in pri analizi tveganja. Oblikovali naj bi se standardi, metode in predpisi projektne managementa, ki do sedaj še niso jasno opredeljeni v podjetju. V končni fazi naj bi projektna pisarna imela celovit pregled in nadzor nad projekti. Do sedaj je imel nadzor nad projekti vrhni management podjetja, ki mu pogosto primanjkuje časa. Rezultat naj bi bil razbremenjen management podjetja in učinkovitejši nadzor nad projekti.

Takšne so bile načrtovane funkcije in naloge projektne pisarne. Dejansko izvajanje funkcij in opravljanje nalog bomo opisali in analizirali v poglavju 3.5.2 Analiza delovanja projektne pisarne.

3.4.4 Vrsta projektne pisarne

Poskušajmo se navezati na teorijo iz poglavja 2.3 ter določiti vrsto projektne pisarne v podjetju Adacta. Ugotovili smo, da je ne moremo v popolnosti uvrstiti v nobeno od naštetih vrst projektne pisarne. Najbolj bi jo lahko enačili s projektno pisarno poslovne enote. Vrednost projektne pisarne poslovne enote je integracija virov na ravni organizacije. To omogoča učinkovitejše upravljanje z viri na različnih projektih, kar projektna pisarna v podjetju Adacta tudi počne. Podjetju omogoča ugotoviti kje je pomanjkanje virov in hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev glede zaposlitve novih virov. Prav tako podjetju posreduje informacije o obremenjenosti zaposlenih oz. o prostih kapacitetah. Ker projektna pisarna obstaja znotraj ERP oddelka, se konflikti, ki jih ne more rešiti projektna pisarna, brez težav predajo vodstvu oddelka, končno odgovornemu za uspešnost znotraj oddelka. Vendar projektna pisarna v podjetju Adacta zajema tudi druge funkcije. Dolgoročno teži podjetje k vzpostavitvi strateške projektne pisarne.

3.5 Analiza delovanja projektne pisarne in predlogi sprememb

3.5.1 Problemi pri uvajanju projektne pisarne

Pri uvajanju projektne pisarne ni vse potekalo gladko. Vzpostavitev projektne pisarne je spremenila način dela v podjetju. Delovanje je bilo bolj formalno, med izvajanjem je nastajalo več dokumentov. Kontrola izvajanja projektov je bila večja. Zaradi vseh teh organizacijskih sprememb in podcenjevanja pomena projektne pisarne so se pojavili različni problemi.

Ključni problem je bila neustrezna informacijska podpora projektne pisarne. Glede na to, da Adacta proizvaja programsko opremo, niso želeli kupiti že kakšne razvite programske rešitve, ampak so želeli razviti svojo in jo vključiti v njihov obstoječi informacijski sistem. Ker je to interna zadeva, je razvijanje rešitve potekalo počasi.

Eden od problemov je bil tudi ta, da so na delovno mesto vodja projektne pisarne postavili mlado, neizkušeno osebo na tem področju. Vodja projektne pisarne bi moral biti vodja vseh projektnih managerjev, ki bi lahko projektним managerjem pomagal pri vseh nastalih problemih in bil sposoben hitro reagirati na projektih v krizi. Projektna pisarna v Adacti pa je bila preveč administrativno zastavljena. Vodja projektne pisarne tudi ni imel dovolj avtoritete, zato določenih stvari ni mogel izpeljati.

3.5.2 Analiza delovanja projektne pisarne

Vodja projektne pisarne ima veliko podporo pri vodstvu podjetja, zato po večini naloge uspešno opravlja. Prav tako so projektno pisarno lepo sprejeli zaposleni, saj se zavedajo, da je ustanovljena njim v pomoč. Po večini ni opaziti tipičnega odpora do sprememb v organizaciji, kar se pri vpeljavi novih postopkov dela rado pokaže. Morda lahko to razlagamo z dejstvom, da gre za dokaj mlado organizacijo, ki zaposluje mlade ljudi, mladi pa bolje sprejemajo novosti.

Vodja projektne pisarne nudi administrativno podporo tako vodstvu podjetja kot projektnim managerjem. Ureja in ažurira različne baze podatkov, organizira tedenske sestanke in skrbno piše zapisnike. Vodi tudi interno knjižnico. Z vzpostavitvijo projektne pisarne so se začela aktivna izobraževanja zaposlenih. Adacta ima veliko mladega, izobraženega, vendar še ne tako izkušenega kadra, ki so mu potrebna določena usposabljanja. Projektna pisarna organizira tedenske delavnice za svetovalce in programerje. Na teh delavnicah predavajo interni, izkušeni strokovnjaki. Delavnice so za novince obvezne, vendar jih pogosto obiskujejo tudi drugi znanja željni sodelavci. Delavnice so tudi priprava na strokovne izpite iz Microsoft Dynamics NAV, na podlagi katerih zaposleni pridobijo Microsoftove certifikate. Projektna pisarna sodeluje pri

določanju, katere izpite mora zaposleni opraviti, poskrbi za ustrezno literaturo in prijavo na izpite.

Eden od ključnih razlogov, da so v podjetju uvedli projektno pisarno, je bilo izgubljanje informacij, vendar določene informacije le ne prispejo do projektne pisarne. Celotna ideja o obveznem poročanju projektne pisarni o vseh spremembah na projektih ter drugih pomembnih informacijah, je teoretično lepo zastavljena, v praksi pa se ne izvaja vedno. Zaradi pomanjkanja časa ter nedoslednosti zaposlenih se informacije izgubljajo in projektne pisarne ne more zaživeti v popolnosti. Vodji ERP oddelka se trudita, da bi osvestila zaposlene o pomembnosti obveščanja projektne pisarne, vendar je velika težava tudi neustrezna informacijska podpora.

V sodelovanju s kadrovsko službo vodja projektne pisarne novim zaposlenim pomaga k čim lažji vključitvi v delovno okolje podjetja. Predstavi jim postopke dela v oddelku, jim priskrbi delovni prostor in predstavi sodelavce. Vodja projektne pisarne ureja tudi mentorski sistem v podjetju. Vsakemu novemu zaposlenemu je dodeljen mentor, ki mu je na razpolago za vsa strokovna vprašanja.

Kot smo že omenili informacijska podpora v podjetju ni primerna in ni prilagojena za projektne pisarne. Vodja projektne pisarne poleg svojih idej zbira tudi predloge vodstva in projektne managerjeve, da bi skupaj naredili načrt za učinkovit informacijski sistem, ki bi s pomočjo ustreznih programskih orodij nudil pomoč projektne pisarni, vodstvu podjetja in projektne managerjem pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta. Zagotoviti mora preprosto komuniciranje in enostavno dostopanje do skupnih baz podatkov. Omogočati mora urejanje pravic dostopa do zaupnih baz podatkov. Na trgu najdemo kar nekaj aplikacij Projektne pisarne. Glede na to, da Adacta razvija programsko opremo, ne želijo kupiti takšne aplikacije, ampak jo želijo razviti sami, da bi bila tako čim bolj kompatibilna z obstoječim informacijskim sistemom podjetja. Vodja projektne pisarne vlaga veliko napora v koordinacijo razvoja programske opreme. Vsi poznamo pregovor: »Kovačeva kobila je zmeraj bosa«, ki velja tudi v našem primeru.

Podjetje ima razvito aplikacijo za spremljanje obremenitve zaposlenih, ki je ne uporabljajo v popolnosti. Z uvedbo projektne pisarne so zaposleni dobili navodila, da morajo redno vpisovati planirane aktivnosti v informacijski sistem. Vodja projektne pisarne spremlja ali zaposleni dosledno vpisujejo svoje planirane aktivnosti ter tedensko pregleda delovna poročila.

Poleg zgoraj opisanih nalog in funkcij projektne pisarne, ki se po večini uspešno izvajajo, so planirali tudi nekaj funkcij, ki niso v celoti zaživele. Vodja projektne pisarne naj bi sodeloval pri sestavljanju projektne timov in pri terminskih planih. Sestavljanje projektne timov je ostalo v domeni vodij ERP oddelka. Terminske plane pa so si projektne managerji sestavljali sami. Vodja projektne pisarne zaradi pomanjkanja izkušenj tudi ne more nuditi

strokovnega svetovanja pri planiranju in izvajanju projektov. Svetovanje nudijo vodilni projektni managerji, kar je bila že uveljavljena praksa v podjetju.

3.5.3 Predlogi sprememb

Kmalu po vzpostavitvi projektne pisarne so se v podjetju pokazale pozitivne spremembe, vendar pa vse le ni delovalo popolno. Projektna pisarna v podjetju je preveč administrativno zastavljena in premalo osredotočena na projekte.

Da bi projektna pisarna lahko učinkoviteje delovala, bi morali zaposliti več strokovnega kadra. Redki so primeri, ko je v projektni pisarni zaposlena samo ena oseba. V projektni pisarni bi poleg vodje morali biti zaposleni še: administrator, skrbnik informacijskega sistema, projektni managerji, usklajevalec projektov, planer, finančni analitik ter analitik tveganja. Lahko bi več funkcij opravljala ena oseba, vendar vseh funkcij pa ne more opravljati vodja projektne pisarne.

Delovanje podjetja pogosto poteka mimo projektne pisarne. V podjetju so po večini prijateljski odnosi in komunikacija velikokrat ne poteka po formalnih kanalih. Vodja projektne pisarne bi moral vztrajati na bolj formalnih kanalih obveščanja. Le tako bodo informacije dostopne vsem, ki jih potrebujejo. Vsak projekt zahteva periodično in tudi izredno poročanje o napredku. Projektna pisarna bi morala izdelati poročila, jih prilagoditi posameznim vpletenim stranem in jih razposlati. Tako bi vsi imeli bolj jasn pregled nad potekom projektov.

Kot smo že ugotovili, informacijski sistem v podjetju ni prilagojen projektni pisarni. To je prioriteta zadeva, ki jo morajo v podjetju rešiti, da bi projektna pisarna lahko prav zaživela. Sistem mora biti pravilno zastavljen in prijazen do uporabnikov. Le tako ga bodo vsi s pridom uporabljali. Delo v dinamičnem okolju izraža potrebe po visoki učinkovitosti, zahteva optimalno izrabo kadrov in hiter pogled v tekoče stanje del na projektih. Delo na projektih v podjetju je skupinsko in zahteva komunikacijo ter sodelovanje vseh članov skupine. Prav tako nastaja pri projektnem delu veliko dokumentov, ki jih moramo ustrezno obvladovati. Vse naštetu so izzivi, ki jih dejansko okolje predpisuje uspešnemu informacijskemu sistemu za vodenje projektov. Obstaja več kategorij informacijskih sistemov za podporo vodenju projektov. Glavne kategorije teh orodij so orodja za planiranje in oceno dela, za spremljanje projekta in obremenjenosti kadrov, komunikacijska orodja, orodja za obvladovanje tveganja in kontrolo na projektu. Nekaj od teh orodij imajo v podjetju dobro razvitih. Dodelati bi bilo potrebno še orodje za spremljanje projektov, orodja za obvladovanje tveganj in kontrolo na projektu.

V projektni pisarni naj bi se združevala znanja in izkušnje dobrih managerjev. Z ustreznim kadrom bi projektna pisarna v podjetju lahko nudila pomoč pri planiranju projektov. Plan je podlaga za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti projekta. Planiranje projektov je

zahtevno zaradi obilice neznank, ki se pojavljajo pri vsakem projektu. Projektna pisarna mora nuditi pomoč tako pri vsebini plana kakor tudi pri izbiri in ustrezni uporabi tehnik, metod in orodij planiranja. V projektni pisarni, kot smo že omenili, bi torej morali zaposliti planerja in usklajevalca projektov. Za začetek bi lahko obe funkciji opravljala ena oseba. Prav tako kot planiranje je tudi ocenjevanje tveganja sestavni del projektnega managementa, ki ga je potrebno obvladovati. Pri obsežnih, pomembnih in tveganih projektih mora projektna pisarna pomagati pri oceni tveganja. Za to pa je zopet potreben ustrezen kader. Torej bi morali zaposliti še analitika tveganja, ki bi lahko opravljal še funkcijo finančnega analitika.

Pomembno je, da projektna pisarna sodeluje pri zagonu projekta. Nasveti v tej fazi so vedno dobrodošli, saj dober zagon pomeni večjo možnost uspešne izvedbe projekta. Z vsemi kadri, za katere smo zgoraj navedli, da bi jih projektna pisarna v podjetju Adacta morala zaposlovati, bi bil zagon projektov v podjetju prav gotovo uspešnejši.

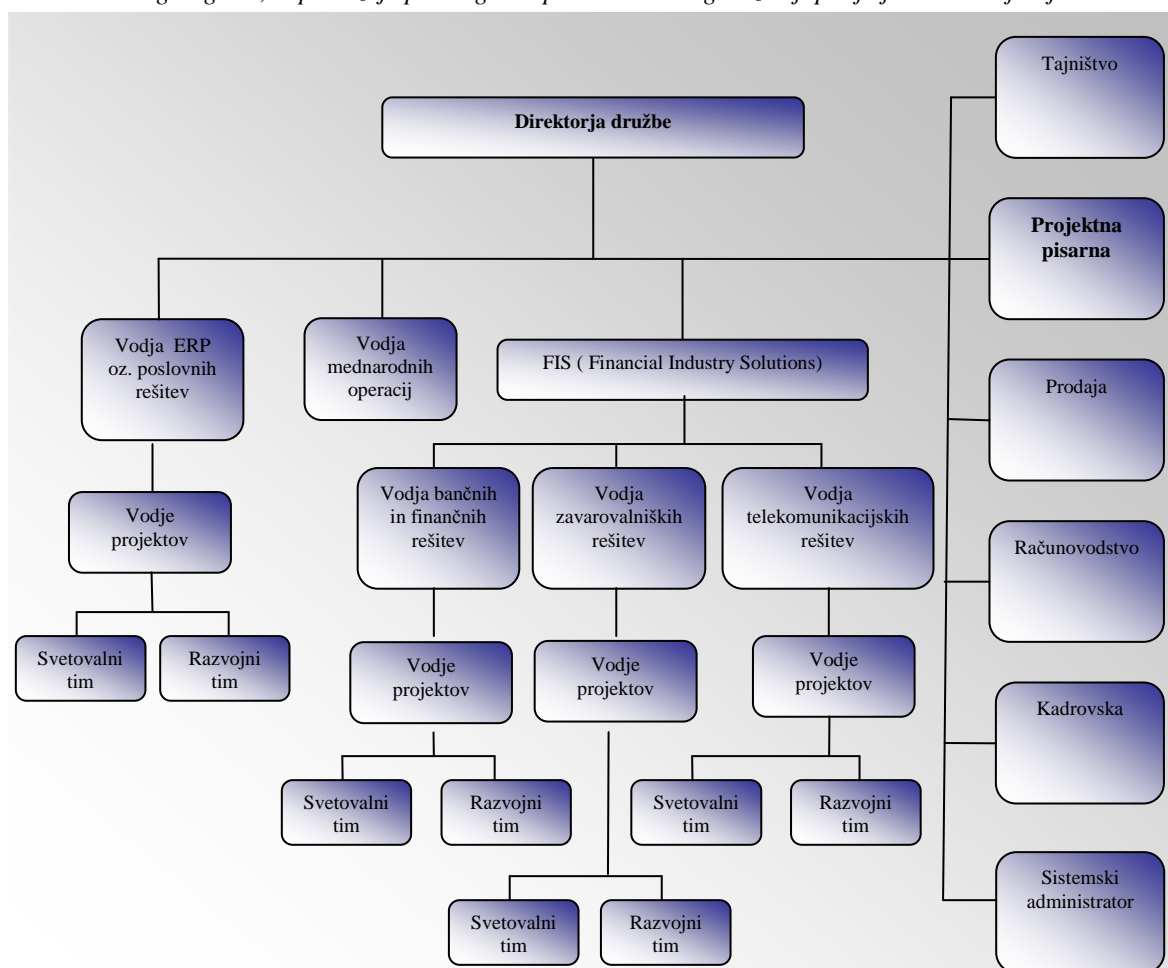
V podjetju že dajejo velik poudarek na izobraževanju zaposlenih. Zaradi narave dela zaposlijo kar nekaj ljudi iz neekonomskih oz. neposlovnih smeri. Le-ti nimajo dovolj znanja iz projektnega managementa, zato bi bilo potrebno organizirati izobraževanja iz osnov projektnega managementa, ki bi bila namenjena zgolj novincem v projektne managementu. Na njih bi opredelili projektni management in predstavili ključne značilnosti projektnega managementa v podjetju. Po potrebi pa bi lahko organizirali še izobraževanja iz nadgradnje projektnega managementa, ki bi bila namenjena projektnim timom. Na njih bi poglobljali predhodno pridobljena znanja. Ta izobraževanja bi lahko bila v sklopu delavnic, ki jih v podjetju že izvajajo.

Projektna pisarna v podjetju že uspešno sodeluje s kadrovskim oddelkom, lahko pa bi prevzela več funkcij. Ena izmed njih je prepoznavanje potrebnega znanja in sposobnosti za določeno delo. V projektni pisarni prej zaznajo potrebe tako po managerskem kot tudi tehničnem znanju. Prav tako bi projektna pisarna lahko aktivneje sodelovala pri oblikovanju projektnega tima za določen projekt, saj ve, kdo ima zahtevane lastnosti in znanja v podjetju ter kakšna je njegova obremenjenost. Dobro bi bilo, če bi se uvedlo tudi ocenjevanje dela in sposobnosti kar bi lahko bila podlaga za nagrajevanje. Projektna pisarna bi ocenjevala delo in sposobnosti projektnih managerjev in projektnega tima. Ocene dela bi se vpisovale v bazo podatkov o usposobljenosti posameznikov v podjetju, kar bi olajšalo kadrovanje pri prihodnjih projektih. Podjetje mora tudi sestaviti sistem nagrajevanja projektnih managerjev. Projektno delo je stresno in navadno zahteva tudi veliko nadurnega dela. Sistem nagrajevanja mora biti narejen tako, da bo managerje projektov vzpodbujal in motiviral. Prepričana sem, da bi sistem nagrajevanja zelo pozitivno vplival na delo v podjetju, saj se določeni zaposleni počutijo podcenjeni.

Glede na obseg funkcij in nalog, ki smo jih opisali, ter obsežno kadrovsko zasedbo projektne pisarne bi bilo smiselno, da se projektna pisarna v podjetju Adacta iz oddelka

ERP preseli pod vrh firme, kar kaže Slika 10. Organigram prikazuje, da bi morala projektna pisarna zajemati oba večja oddelka v podjetju in mednarodne operacije. Tako bi imelo vodstvo podjetja boljši pregled nad celotnim delovanjem podjetja.

Slika 10: Organigram, ki prikazuje predlagane spremembe v organizaciji podjetja Adacta Ljubljana d.o.o.



Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2008.

V podjetju prave kontrole nad projekti nimajo. S kontrolo pridobimo pomembne podatke o pravilnosti izvedbe projekta. Kontrolo bi prav tako lahko izvajala projektna pisarna na naslednjih področjih:

- preverjanje pravilnosti izvajanja projekta,
- preverjanje ustreznosti plana, organiziranja in vodenja projekta ter
- preverjanje, ali se je planirano dejansko izvedlo.

Ključnega pomena za učinkovit projektni management so standardi, metode in predpisi projektnega managementa oz. poslovnik o projektnem managementu. V podjetju imajo izdelano projektno metodologijo, vendar bi jo morali malo posodobiti. Pri vzpostavljanju standardov, metod in predpisov je v prvi fazi potrebno določiti vire, na podlagi katerih bodo standardi oblikovani. Nato je treba prepoznati, kateri standardi so potrebni, uvesti želene standarde ter nazadnje spremljati njihovo izvajanje in učinkovitost.

SKLEP

Razmere na trgu od podjetij zahtevajo večjo prilagodljivost in hitrejšo odzivnost na spremembe, kar vpliva na značilnosti projektnega dela. Vsak projekt ima točno določen cilj izvedbe, ki ga je potrebno doseči v določenem času in v okviru predvidenega proračuna. Obvladovati je potrebno tudi vse spremembe, ki nastanejo tekom projekta, bodisi zaradi spremembe zahtev naročnikov ali zaradi sprememb pogojev dela. Obvladovanje teh razmer je možno samo z učinkovitim projektним managementom in dobro organiziranostjo projektne pisarne.

Pomembno je, da delovanje projektne pisarne odpravlja slabosti projektnega managementa v podjetju in utrjuje njegove prednosti. V podjetju Adacta se hitro povečuje število in zahtevnost projektov, kar pa vodstvo podjetja brez ustreznih organizacijskih sprememb ni moglo več uspešno voditi. Čas strokovnjakov v podjetju je izredno dragocen, zato je potreben učinkovit projektni management in dobra organiziranost projektne pisarne, kar je za podjetje velika konkurenčna prednost.

V diplomskem delu sem predstavila značilnosti projektne pisarne. Definirala sem vlogo projektne pisarne, vrste projektnih pisarn, opisala sem funkcije projektne pisarne, njeno organizacijo in kadrovske zasade. Vsaka izmed obravnavanih tem je za uspešno organiziranost projektne pisarne pomembna in jo moramo dobro spoznati. Poleg tega moramo dobro spoznati tudi značilnosti projektnega managementa in strategijo razvoja podjetja. Potem že lahko potegnemo sklep ali projektna pisarna pomaga pri reševanju problemov v podjetju ali brca mimo.

Z analizo delovanja projektne pisarne sem ugotovila, da je projektna pisarna v podjetju Adacta pravilen korak in ustrezna podpora projektному managementu ter vodstvu podjetja. Z določenimi popravki v organiziranosti projektne pisarne, z več kadra in primernim informacijskim sistemom bo še bolj pripomogla k uspešnemu projektному managementu in tako k uspešnemu delovanju podjetja. Koncept projektne pisarne je skladen s strategijo razvoja podjetja oziroma celo zagotavlja njeno izvajanje.

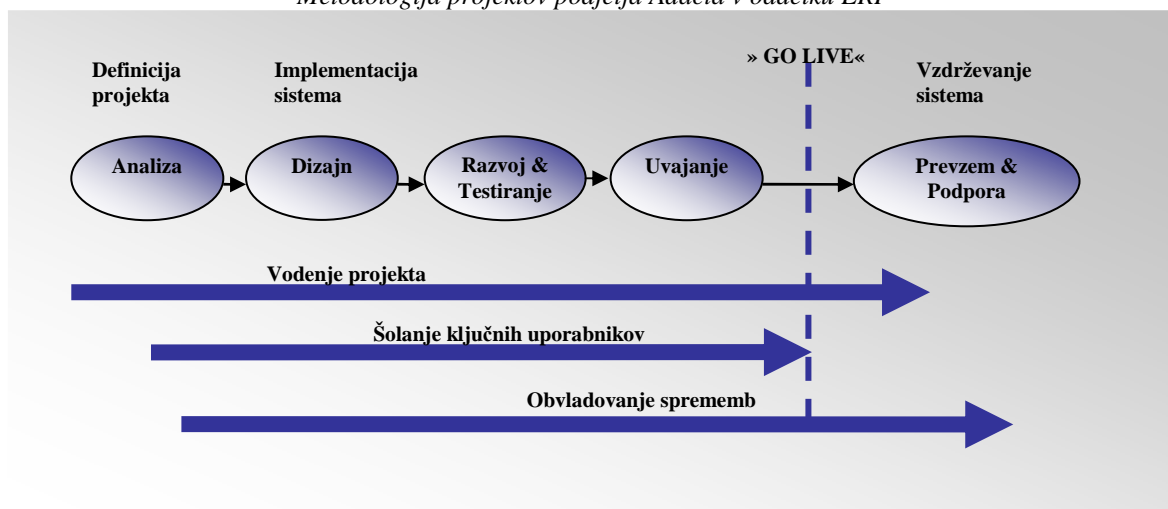
LITERATURA IN VIRI

1. Adacta. (2008). *Interna gradiva podjetja Adacta*. Ljubljana
2. Bernstein, S. (2000). Project offices in Practice. *Project Management Journal*, (31), 4-7.
3. Block, R.T. & Frame, J.D. (1998). *The Project Office: A Key to Managing Projects Effectively*. Menlo Park, (CA): Crisp Publications, Inc.
4. Block, R. T. & Frame, J. (2005, 1. april). *Evolution of Project Office*. *Project Office*. Najdeno 23. avgusta 2007 na spletnem naslovu [http://www.pacificwestpartners.com/Evolution of Project Office.pdf](http://www.pacificwestpartners.com/Evolution%20of%20Project%20Office.pdf).
5. Block, R. T. (2005, 30. marec). *The seven Secrets of a Successful Project Office*. *Project office*. Najdeno 23. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.iil.com/members/projectoffice.asp>.
6. Block, T. R. (2001). Today's project office: Gauging Attitudes. *PM Network*. (6) 50-52
7. Burke, R. (1999). *Project Management*. (3rd ed.) Chichester: Wiley.
8. Burke, R. (2004). *Project management: Planning and Control Techniques*. (4th ed.) Chichester: John Wiley& Sons, Ltd.
9. Charvat, J. (2003). *Project Management Methodologies-Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. New York: John Wiley&Sons.
10. Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker Inc.
11. Crawford, J. K. (2005, 14. november) The Strategic Project Office: Business case and implementation strategy. *Home planet*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnem naslovu http://www.home.planet.nl/avtnl/WP_SPO.pdf.
12. Čuček, I. (2002). *Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (PMBOK Guide). (1996) Newtown Square: Project Management Institute.
14. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (2001). Newtown Square: Project Management Institute.
15. Golob, R. (2000, 30. marec). Projektno vodenje kot del poslovne kulture. *Gospodarski vestnik*, str. 94-95.
16. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
17. Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: ČGP Delo.
18. Hill, M. G. (2004). *The complete project management office handbook*. Arlington, (Florida): ESI International, Inc.
19. Karzner, H. (2001). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Ohio: John Wiley&Sons.
20. Kendall, I. G. & Rollins, S. (2005, 10. maj). *How to Get Value Out of a Project Management Office*. *Project Office*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.iil.com/members/HowtoGetValuefromPMO.pdf>.

21. Levine, H. (1986). *Project Management Using Microcomputers*. Berkeley, (CA): McGraw-Hill.
22. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
23. Melymuka, K. (1999). Project office. *Computerworld* (33), 44-46.
24. Meredith, J.R. & Mantel, S.J. (1995). *Project Management*. (3rd ed.) New York: Wiley.
25. Miranda, E. (2003). *Running the Successful Hi-Tech Project Office*. Norwood, (ML): Artech House Publishers Inc.
26. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
27. Paradiž, M. (2002). Organizacijska enota projekti–središče projektnega managementa v delniški družbi HIT. *Projektna mreža Slovenije*, (5), 29-36.
28. Premec, D. (2002). Projektne pisarne kot orodje za usklajevanje projektov. *Projektna mreža Slovenije*, (5), 14-19.
29. Premec, D. (2002, september). Projektne pisarne kot orodje za usklajevanje projektov. *Projektna mreža Slovenije*, (3), 14-19.
30. Prušnik, A. (1992). *Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor*. Ljubljana: DZS.
31. Rant, M., Jeraj, M. & Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS Radovljica.
32. Rozman, R. (2004). *Projektni management: Prosojnice za predmet Management Projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rozman, R. (1994). Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, (45), 233-241.
34. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Schmidberger, J. (1994). *Controlling fur offentliche Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.
36. Semolič, B. (2001). Zagon projekta. *Gradivo za projektno šolo za podjetje Smart Com d.o.o.* Ljubljana: PMIS lab & INOVA Consulting.
37. Spinner, M. P. (1997). *Project Management: Principles and practices*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
38. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
39. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Weiss, W. J. & Wysocki, K. R. (1992). *5- phase project management: a practical planinng & implementation guide*. Cambridge: Perseus Books Publishing.
41. Wysocki, K. R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*. (3rd ed.) Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Priloga: Metodologija projekta v oddelku ERP

Metodologija projektov podjetja Adacta v oddelku ERP



Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2008